

CESAG GRANDE ECOLE

## MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

*Pour l'obtention du*

*MASTER PROFESSIONNEL EN SCIENCES DE GESTION,*

*OPTION GESTION DES PROJETS*

*Promotion 8, Année académique 2013-2014*



### **THEME :**

**CREATION D'UN CABINET CONSEIL EN MANAGEMENT  
DE PROJETS A ABIDJAN (COTE D'IVOIRE)**

**Elaboré par :**

**DJANDE-BEDI**

**Akpass Adrien César Armand**

**Directeur de mémoire**

**Papa Felou DIALLO**

**Enseignant associé au CESAG**

**Octobre 2014**

## DEDICACES

Je dédie ce travail à :

Mon père DJANDE Bédi Akpess Essis qui demeure mon modèle par excellence ;

Ma mère AKA Essi Irène qui m'a soutenu par ses prières et par sa présence au téléphone malgré la distance, durant tout mon parcours ;

Mes frères Janvier-Marc, Roger, Pierrot et Emmanuel que j'espère rendre fiers ;

Mes amis et condisciples de la promotion MPSG 2012-2014, aujourd'hui une famille !

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont à l'endroit:

- ✚ De ma famille toute entière en qui je tire ma force à travers son soutien et ses encouragements ;
- ✚ De M. Papa Felou Diallo, ce professeur qui a su m'encadrer et me conseiller pour l'aboutissement de mon travail ;
- ✚ Du corps professoral et administratif du CESAG ;
- ✚ D'Yves & Marina ESSOH, qui m'ont aussi été d'un soutien irremplaçable durant tout mon séjour à Dakar ;
- ✚ Du Dr. Damo KONAN, Médecin/Capitaine Psychiatre des Forces Armées de Cote d'Ivoire ; plus qu'un ami, un frère vers qui je me tournais pendant mes moments difficiles ;
- ✚ De Nelly GNAGNON, Moussa NIANG, Irmine AYI Djedjro, Kadidiatou SORO, Evrard KOUTOUAN, M-P MPOUKI pour avoir été là pour moi ;
- ✚ De tous mes amis, condisciples et connaissances de DAKAR ;

## SIGLES & ABREVIATIONS

AFNOR	Association Française de Normalisation
BCV	Banque Cantonale Vaudoise
BFR	Besoin en fonds de roulement
BIC	Bénéfices industriels et commerciaux
CA	Chiffre d'affaires
CAF	Capacité d'auto financement
CECI	Coalition des entreprises de Cote d'Ivoire
CEPICI	Centre de promotion de l'investissement de Cote d'Ivoire
CGECI	Confédération générale des entreprises de Cote d'Ivoire
CNI	Carte nationale d'identité
DRC	Délai de récupération du capital
FNISCI	Fédération Nationale des Industries et Services de Cote d'Ivoire
OIT	Organisation internationale du travail
OMN	Organisation mondiale de normalisation
PIB	Produit intérieur brut
PME	Petites & moyennes entreprises
RUMI	Rendement de l'unité monétaire investi
SARL	Société à responsabilité limitée
TPE	Très petite entreprise
TRI	Taux de rendement interne
VAN	Valeur actuelle nette

## **LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX**

Figure 1 : Cycle de vie du projet

Figure 2 : Structure fonctionnelle

Figure 3 : Structure divisionnelle (ou décentralisée)

Figure 4 : Structure par projet

Figure 5 : Structure matricielle

Tableau n°1 : Tableau des honoraires

Tableau n°2 : Tableau d'évolution des ressources humaines

Tableau n°3 : Tableau d'établissement des fonctions

Tableau N°4 : Production des services

Tableau N°5 : Investissements et renouvellements

Tableau N°6 : Dépenses d'exploitation

Tableau N°7 : Calcul du fonds de roulement

Tableau N°8 : Echancier des flux financiers

Tableau N°9 : Calcul de la VAN et du TRI

Tableau N°10 : Calcul du RUMI

Tableau N°11 : Tableau des amortissements

Tableau N°12 : Tableau de plan de financement

Tableau N°13 : Tableau de remboursement de l'emprunt

Tableau N°14 : Compte du résultat prévisionnel

Tableau N°15 : Tableau des ressources et emplois

Tableau N°16 : Rentabilité pour les actionnaires

Tableau N°17 : Rentabilité pour les actionnaires

Tableau N°18 : Pénalisation de la VAN par la réduction de la durée du projet

Tableau N°19 : Pénalisation de la VAN par l'ajustement du flux monétaire

Tableau N°20 : Pénalisation de la VAN par l'ajustement du taux d'actualisation

Tableau N°21 : Scénario Médian

Tableau N°22 : Scénario pessimiste

## TABLE DES MATIERES

DEDICACES .....	i
REMERCIEMENTS .....	ii
SIGLES & ABREVIATIONS.....	iii
LISTE DES FIGURES ET TABLEAUX .....	iv
<b>PRESENTATION GENERALE.....</b>	<b>8</b>
I.    PROBLEMATIQUE DE L'ETUDE .....	8
II.   OBJECTIFS DE L'ETUDE.....	10
1) <i>Objectif général</i> .....	10
2) <i>Objectifs spécifiques</i> .....	10
III.  INTERET DE L'ETUDE .....	10
1) <i>Au plan personnel</i> .....	10
2) <i>Pour le CESAG</i> .....	11
IV.  DELIMITATION DU CHAMP DE L'ETUDE.....	11
V.   LE PLAN DE L'ETUDE .....	11
<b>PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET CONTEXTE DE L'ETUDE.....</b>	<b>12</b>
<b>CHAPITRE 1 : CONCEPTS DE L'ETUDE .....</b>	<b>13</b>
SECTION 1 : DEFINITION DES CONCEPTS .....	13
1) <i>Concept de projet</i> .....	13
2) <i>Classification des projets</i> .....	14
3) <i>Cycle de vie du projet (fig.1)</i> .....	15
SECTION 2 : LES ETAPES DE LA PREPARATION DU PROJET .....	17
1) <i>Etude de marché</i> .....	17
2) <i>Etude technique</i> .....	19
3) <i>Etudes institutionnelle et organisationnelle</i> .....	20
a.  Etude institutionnelle .....	20
b.  Etude organisationnelle.....	20
4) <i>Etude financière</i> .....	22
a.  L'analyse financière sommaire .....	22
b.  L'analyse financière détaillée .....	23
<b>CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CONTEXTE, DU MODELE ET DE LA</b>	
<b>METHODOLOGIE DE L'ETUDE .....</b>	<b>24</b>

SECTION 1: CONTEXTE DE L'ETUDE ET JUSTIFICATION.....	24
1) <i>Contexte de l'étude</i> .....	24
2) <i>Justification de l'étude</i> .....	25
SECTION 2 : PRESENTATION DU MODELE ET DE LA METHODOLOGIE.....	25
1) <i>Question et hypothèses de recherches</i> .....	25
2) <i>Définition des variables</i> .....	26
a. Variables explicatives .....	26
b. Variable expliquée .....	28
3) <i>Méthodologie de l'étude</i> .....	29
a. La collecte des données.....	29
b. L'analyse et le traitement des données.....	30
<b>DEUXIEME PARTIE : APPLICATION A LA CREATION D'UN CABINET</b>	
<b>CONSEIL EN MANAGEMENT DE PROJETS A ABIDJAN.....</b>	<b>32</b>
<b>CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU PROJET DE L'ETUDE.....</b>	<b>33</b>
SECTION 1 : ETUDE DE MARCHÉ .....	33
1) <i>Analyse du secteur et présentation de l'entreprise</i> .....	33
2) <i>Analyse de la demande et de l'offre</i> .....	34
a. <i>Analyse de la demande</i> .....	34
b. <i>Analyse de l'offre et de la concurrence</i> .....	35
3) <i>Stratégie et plan d'action marketing</i> .....	35
a. La politique de produit.....	36
b. La politique de prix .....	36
c. La politique de promotion.....	37
d. La politique de positionnement.....	37
SECTION 2 : ETUDES TECHNIQUES, INSTITUTIONNELLES ET ORGANISATIONNELLES.....	38
1) <i>Etude technique</i> .....	38
a. Investissements et localisation .....	38
b. Etapes de réalisation du projet .....	39
2) <i>Etudes institutionnelle et organisationnelle</i> .....	40
a. Etude institutionnelle .....	40
b. Etude organisationnelle.....	40
<b>CHAPITRE 4 : ETUDE FINANCIERE .....</b>	<b>43</b>
SECTION 1 : ANALYSES FINANCIERES DANS UN CONTEXTE DE CERTITUDE .....	43



1) <i>Les dépenses d'investissement</i> .....	43
2) <i>Les dépenses d'exploitation</i> .....	44
3) <i>Les hypothèses de calcul</i> .....	44
a. Les investissements sont constitués de .....	44
b. La durée de vie des immobilisations est de.....	44
c. Le fonds de roulement est calculé sur la base de .....	45
d. Les dépenses d'exploitations en année 4 sont.....	45
e. Le chiffre d'affaire est évalué sur les bases suivantes : .....	45
f. Le projet est finançable suivant ces conditions :.....	45
g. L'impôt sur les BIC est en Côte d'Ivoire : .....	46
h. Les coefficients d'inflation pour les prochaines années: .....	46
4) <i>Résultats de l'analyse financière sommaire</i> .....	46
a. Détermination du cout du projet .....	46
b. Analyse de l'échéancier des flux financiers et détermination de la rentabilité.....	46
5) <i>Résultats de l'analyse financière détaillée</i> .....	47
a. Les amortissements (en millions de frs CFA).....	47
b. Le remboursement de l'emprunt .....	47
c. Analyse du compte de résultat prévisionnel.....	47
d. Analyse du tableau des ressources et emploi .....	47
e. Rentabilité pour les actionnaires et les capitaux investis .....	47
<b>SECTION 2 : ANALYSES FINANCIERES DANS UN CONTEXTE D'INCERTITUDE</b> .....	<b>48</b>
1) <i>Hypothèses d'analyse</i> .....	48
2) <i>Pénalisation de la VAN</i> .....	48
3) <i>Scénario médian</i> .....	48
4) <i>Scénario pessimiste</i> .....	49
<b>RECOMMANDATIONS</b> .....	<b>50</b>
<b>CONCLUSION</b> .....	<b>52</b>
<b>BIBLIOGRAPHIE</b> .....	<b>53</b>
<b>ANNEXES</b> .....	<b>56</b>



## **PRESENTATION GENERALE**

La création d'entreprise est la concrétisation d'une idée. Elle est définie comme un processus qui consiste à rassembler divers facteurs de production, produisant pour la vente de biens ou services et distribuant des revenus en contrepartie de l'utilisation des facteurs. Elle fait intervenir la notion d'entrepreneuriat qui est selon Paturel (2007) « à partir d'une idée, l'exploitation d'une opportunité dans le cadre d'une organisation impulsée, créée de toute pièce ou reprise dans un premier temps, puis développée ensuite, par une personne physique seule ou en équipe qui subit un changement important dans sa vie, selon un processus qui aboutit à la création d'une valeur nouvelle ou à l'économie de gaspillage de valeur existante ».

En Côte d'Ivoire, l'entrepreneuriat est prôné par les instances étatiques comme réponse aux problèmes de l'emploi. Mais c'est un effet de mode qui devrait être bien géré au risque pour les entrepreneurs d'investir à perte. Des dispositions doivent être prises pour prévenir les risques liés à la création d'entreprise.

Pour réussir la création d'une entreprise, des études doivent être scrupuleusement menées dans le cadre d'une étude de faisabilité de projet, tenant compte des registres techniques, commerciaux, juridiques, financiers et organisationnels en majorité.

Le but poursuivi par notre étude est la création d'un cabinet de conseil en Management à Abidjan, Côte d'Ivoire. Nous nous proposons donc de faire une étude de faisabilité pour déterminer si le business envisagé est suffisamment rentable pour que notre structure puisse exister et perdurer.

### **I. Problématique de l'étude**

La FNISCI révèle dans son document sur la Dynamique d'évolution des créations d'entreprises en 2013 (Site web rubrique 'statistique') qu'en 2013, sur la base d'annonces légales parues dans le quotidien FRAT-MAT, ce sont au total 4630 entreprises qui ont vu le jour en Côte d'Ivoire, soit une hausse de plus de 115% par rapport à 2012. La CGECI quant à elle, dénote<sup>1</sup> l'amélioration du climat des affaires en déclarant environ mille (1000) entreprises créées au premier trimestre de l'année 2014.

---

<sup>1</sup> Conférence de presse du Président de la CGECI du 25 Mars 2014

Le secteur tertiaire représenterait plus de cinquante pourcent (50 %) du PIB ivoirien. L'initiative privée et l'esprit d'entrepreneuriat, encouragés et supportés par des organisations étatiques et privées internes ont permis de porter à environ quarante mille (40 000) le nombre d'entreprises en Côte d'Ivoire (CECI, Juillet 2006).

Cependant, bon nombre de ces entreprises demeurent de l'économie informelle. Et malgré le fait que cette dernière constitue l'un des moteurs de l'économie nationale par une importante création de richesse, un rapport<sup>2</sup> de Bertrand Gaufryau et Carlos Maldonado (1998) pour l'OIT, fait ressortir un bémol. Ils rapportent que «..., malgré son importance en termes d'emplois le secteur informel ne représente qu'une part relativement faible dans le produit national. Ceci s'explique notamment par l'absence ou le faible niveau de qualification de ses animateurs et le caractère rudimentaire des équipements utilisés qui génère une faible productivité. ». Si cette analyse date de 1998, elle n'en demeure pas moins vraie actuellement.

En définitive, nous nous retrouvons avec un nombre pléthorique d'entreprises avec de gros soucis de management.

En effet, des acteurs des PME, TPE et autres entreprises informelles manquent bien souvent de compétences et outils de management appropriés pour leur efficience dans l'atteinte de leurs objectifs et la survie de leurs structures. Cette dernière, pouvant servir à impacter sur le taux d'emploi.

Dans le but d'aider ces acteurs à mieux gérer leurs entreprises, bien de solutions ont été envisagées par les politiques de l'état ; la seule qui semble avoir pris de l'ampleur est la restructuration du CEPICI auquel, mandat a été donné de faciliter et d'accompagner l'entrepreneuriat en Côte d'Ivoire. D'où l'enregistrement de par ses services, de 2535 entreprises<sup>3</sup> en 2013. Entres autres solutions aux problèmes de gestion des entreprises, nous estimons que la création d'un cabinet conseil en management de projets nous apparait importante.

Ce cabinet devrait contribuer au renforcement de leurs compétitivités à travers l'apport de connaissances et de compétences techniques nécessaires pour résoudre des problèmes spécifiques de management qui se posent aux entreprises. Sa principale mission sera donc

---

<sup>2</sup> Secteur informel : fonctions macro-économiques et politiques gouvernementales: le cas de la côte d'ivoire

<sup>3</sup> Point de presse du Président du CEPICI le 26 Décembre 2013 -

d'aider les entreprises à planifier et mettre en œuvre les transformations nécessaires pour leur développement par des conseils précis et des formations.

## **II. Objectifs de l'étude**

### **1) Objectif général**

Cette étude se propose de motiver la faisabilité absolue du projet afin de contribuer à la mise en place d'un modèle opérationnel permettant la création d'un cabinet conseil en management de projets pour répondre aux problèmes managériaux recensés à Abidjan.

### **2) Objectifs spécifiques**

De façon spécifique, il s'agira :

- i. d'identifier les besoins et d'analyser la demande par rapport aux services que nous voulons proposer
- ii. de procéder à des études techniques, financières, organisationnelles et institutionnelles du futur cabinet
- iii. d'arriver à la conclusion que notre entreprise pourra répondre aux besoins du marché de manière efficiente tout en s'assurant d'une existence viable et durable

## **III. Intérêt de l'étude**

### **1) Au plan personnel**

La réalisation de cette étude de faisabilité nous permettra de :

- Acquérir une expérience formelle dans la conception de projet
- Mieux appréhender nos connaissances et compétences
- Avoir un avis réel d'experts en la personne des membres du jury sur nos compétences en matière de conception de business plan
- Contribuer à notre plan de carrière en mettant sur pied un business plan pour la création de notre cabinet

## 2) Pour le CESAG

Cette étude enrichira la base de données de l'école et lui permettra d'évaluer de façon globale l'étudiant sur un cas pratique de création d'entreprise. Ce mémoire peut permettre d'inciter les futures stagiaires de l'école à se lancer dans l'entrepreneuriat et ainsi faciliter la politique d'insertion professionnelle du CESAG.

### **IV. Délimitation du champ de l'étude**

Notre étude portera sur l'étude de faisabilité du projet de création du cabinet conseil CASELVANDERY CONSULTING spécialisé en management des projets à Abidjan, Côte d'Ivoire. Les informations ne seront donc que des résultats d'enquêtes effectuées à Abidjan.

### **V. Le plan de l'étude**

Outre l'introduction déjà abordée et la conclusion en fin de document, notre étude s'articule autour de deux (2) grandes parties. Après l'introduction générale de l'étude évoquant le contexte, la problématique et les objectifs de l'étude, nous relaterons dans la première (1<sup>ère</sup>) partie le cadre théorique et le contexte de l'étude. Il s'agira d'aborder le cadre théorique à travers les concepts clés de l'étude d'une part et le contexte et la méthodologie à adopter d'autre part. Enfin, nous parachèverons notre étude par une deuxième (2<sup>ème</sup>) partie qui traitera de l'application de la théorie au cas pratique qu'est la création du cabinet CASLVANDERY CONSULTING. Il s'agira de rédiger un business plan scindé pour les besoins du mémoire en deux (2) chapitres que sont la présentation du projet comprenant l'étude de marché et les études technique, institutionnelle et organisationnelle d'une part ainsi que les aspects financiers et économiques d'autre part.

**PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET**  
**CONTEXTE DE L'ETUDE**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 1 : CONCEPTS DE L'ETUDE**

Parler des concepts de notre étude revient à définir d'une part les notions liées au concept de projet avant d'expliquer les étapes de la préparation d'un projet.

### **Section 1 : Définition des concepts**

Il s'agira dans cette section de nous attarder sur trois (3) points essentiels que sont le concept de projet en lui-même, la classification de projet et le cycle de vie du projet.

#### 1) Concept de projet

Le mot projet vient du latin *projectum* de *projicere* (« jeter quelque chose vers l'avant ») dont est issu projeter. Un projet peut se définir comme étant l'ensemble des activités coordonnées et mises en rapport visant accomplir un objectif précis, lequel est généralement atteint pendant une période de temps définie au préalable tout en respectant un budget. Dans le langage quotidien, le mot projet peut également être employé en tant que synonyme de plan, programme et idée. Le terme projet est donc un terme du vocabulaire courant, auquel on associe une signification relativement claire et précise : c'est un ensemble d'actions que nous souhaitons entreprendre, pour atteindre un but précis.

Cependant, pour éviter toutes amalgames, l'OMN, par le biais de sa norme 10006 a officialisé une définition du mot projet que l'organisme AFNOR a repris dans son Dictionnaire de Management des Projets en ces termes : « Processus unique qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques, incluant les contraintes de délais, de coûts et de ressources ».

Selon AFNOR, cette définition a permis de dégager sept (7) principales caractéristiques du projet :

- La satisfaction d'une demande ou d'un besoin exprimé ou d'un potentiel
- La fixation d'objectifs spécifiques (en termes de délais, coûts, performances ou autres contraintes), précis et cohérents
- Une période de temps limitée (un début et une fin clairement identifiés), marquée par l'atteinte des objectifs visés

- Un caractère d'unicité (même si un grand nombre de ses composants sont identiques) et de non-répétitivité
- Une novation plus ou moins partielle, nécessitant un travail d'analyse spécifique et apportant des réponses nouvelles
- Une mobilisation de ressources, de moyens et de compétences multiples et hétérogènes sur une période plus ou moins longue
- Une mise en place de structures organisationnelles spécifiques et temporaires, le plus souvent évolutives

Aussi, faut-il retenir qu'un projet n'est pas une simple idée jetée en l'air, mais suppose d'être décrit et planifié, par exemple selon la méthode QQQCCP

- Quoi (les actions)
- Qui (les gens concernés)
- Où (les domaines touchés par le projet, voire les lieux)
- Quand (programmation dans le temps)
- Comment (moyens, méthodes...)
- Combien (le budget)
- Pourquoi (les motifs et les objectifs)

On doit répondre clairement à ces questions pour bien commencer le projet, et veiller à ce que les objectifs du projet soient clairement bien définis et bien compris par les parties prenantes.

La notion de projet étant définie, qu'en est-il de sa typologie?

## 2) Classification des projets

Selon l'association AFNOR, les projets peuvent être classés en fonction des besoins, selon :

- ✓ L'activité économique : projets agricoles ou forestiers, projets industriels, projets de construction, projets d'urbanisme ou d'aménagement d'infrastructure (portuaires, autoroutiers, électrification, irrigation, ferroviaires, assainissement, etc.), projets de



développement socio-économique (développement local, tourisme, etc.), projets culturels ou événementiels (spectacle, manifestation sportive, etc.)

- ✓ Le cycle de vie d'un produit : projets de conception, projets de développement ou lancement de produits nouveaux, projets de réalisation, etc. ;
- ✓ Le domaine d'application : projets de recherche et développement, projets logistiques, projets de maintenance, projets informatiques, projets énergétiques, projets environnementaux, projets organisationnels, etc. ;
- ✓ La destination : projets internes, projets externes ;
- ✓ La taille: grands projets, petits projets (en fonction du secteur d'activités) ;
- ✓ Le maître d'ouvrage : projets privés, projets publics ;
- ✓ La nature : projets techniques ou technologiques, projets administratifs, projets commerciaux, projets financiers, etc. ;
- ✓ La complexité : projets simples, projets complexes, etc. ;
- ✓ La localisation : projets nationaux, projets multinationaux.

Quid du cycle de vie du projet ?

### 3) Cycle de vie du projet (fig.1)

Il n'existe pas une universalité du cycle de vie du projet. En effet, il n'y a pas de cycle de vie qui convienne à tous les projets. Il est enseigné que le cycle de vie dépend du résultat à produire et de l'organisation qui entreprend le projet. Par contre, tous les projets comportent des phases dont chacune a ses intrants, ses activités et ses extrants. À la fin d'une phase, il y a souvent une décision importante à prendre. Selon la décision, on peut poursuivre avec la phase suivante, revenir à une phase antérieure ou abandonner le projet.

Cependant, le cycle de vie du projet comporte les étapes suivantes:

- ✓ *L'identification* : La phase d'identification d'un projet correspond à la collecte d'informations sur le contexte dans lequel le projet intervient, sur les besoins, sur les projets similaires menés par d'autres acteurs, etc. Cette phase doit permettre de

disposer d'un diagnostic de la situation dans laquelle le projet va intervenir et d'identifier le besoin auquel il va répondre ;

- ✓ *La préparation* : Le professeur Fall, dans son cours sur le contexte de la conception de projets, donne un aperçu de ce qu'est la phase de préparation. Il avance qu'elle « consiste à concevoir le projet dans toutes ses composantes et de permettre à l'analyste de justifier la faisabilité technique, économique et sociale, etc. et de montrer que le projet est la meilleure solution possible au problème que l'on cherche à résoudre après l'analyse de toutes les variantes » ;
- ✓ *L'évaluation ex-ante* : Effectuée par un analyste extérieur avant la mise en œuvre du projet, l'évaluation ex ante est un jugement qualitatif qui porte sur l'analyse du contexte à l'origine du projet, sur son contenu, sur les conditions de sa mise en œuvre et sur les réalisations, résultats et effets attendus. Elle constitue un support essentiel pour le pilotage et les évaluations ultérieures. Mais il ne s'agit pas de l'élaboration d'une stratégie : une évaluation ex ante ne comporte pas de choix décisionnel ; elle vise à les éclairer ;
- ✓ *La sélection* : C'est l'étape pendant laquelle le décideur choisit le projet ou une variante, le refuse ou demande des études complémentaires. Si le projet est sélectionné, s'en suit la négociation qui aboutit ou non à la signature d'une convention de financement ;
- ✓ *La réalisation* : C'est la phase opérationnelle du projet. Elle comprend: la mise en œuvre, la réalisation de la phase d'investissement; la réalisation de la phase de production; l'évaluation à mi-parcours qu'on pourrait qualifier de contrôle et le rééquilibrage ;
- ✓ *L'évaluation ex post* : C'est l'étape finale du projet. Elle sert à tirer les enseignements rétrospectifs du projet grâce à la mesure du rendement. En effet elle vérifie si les objectifs globaux ont été atteints en termes d'impacts, d'effets et de produits.

## **Section 2 : Les étapes de la préparation du projet**

La préparation d'un projet, passe par une bonne étude de faisabilité. Pour faire une bonne étude de faisabilité, certaines études sur les plans marketing, techniques, organisationnels, institutionnels, et financiers sont indispensables.

### 1) Etude de marché

Étape fondamentale au niveau de la préparation du projet, l'étude de marché permet d'éclairer les choix de production. Dans le contexte africain, l'étude de marché doit tenir compte des contraintes liées à l'étroitesse des marchés et l'insuffisance des statistiques.

L'étude de marché a donc pour principal objectif de réduire les risques d'échec, en permettant au chef d'entreprise de prendre les mesures adéquates à travers l'élaboration de la politique commerciale (produit, prix, distribution, communication) pour s'insérer durablement sur son marché et, à plus long terme, de mieux cerner les forces en présence. En effet, il s'agit essentiellement d'analyser la demande, la concurrence, le comportement et les besoins des consommateurs, les produits de la concurrence et les instruments de marketing.

L'étude de marché utilise des techniques quantitatives telles que le sondage, les panels, et des techniques qualitatives telles que les entretiens individualisés, les réunions de groupes. Les informations peuvent être recueillies :

- ✓ soit directement auprès des personnes qui peuvent être consultées par l'intermédiaire d'enquêteurs (interviews en face à face à domicile ou en salle, téléphone, etc.) ou de façon auto administrée (soumission d'un questionnaire papier ou d'un questionnaire-formulaire par Internet).
- ✓ soit par recherches documentaires compilation et analyse de toutes informations émanant de sources existantes et pertinentes (sources primaires, publications légales et/ou financières, résultats de processus de veille ou d'intelligence économique, travaux académiques, etc.)

Dans tous les cas, la BCV (Pistes de réflexion et modèle pour rédiger son plan d'affaires, 2008) pense qu'il faudrait être à mesure de répondre à certaines questions pour bien réussir son étude de marché. Au titre de ces questions, nous pouvons citer entre autres:

- ✓ Existe-t-il un marché rentable pour la commercialisation de vos produits?

- ✓ Quels besoins des consommateurs couvrez-vous avec vos produits/services?
- ✓ Quels sont vos principales cibles ? Quels sont vos critères de segmentation du marché (critères géographiques, démographiques, autres)?
- ✓ Y-a-t-il des effets de monopole, de cartellisation ou de réglementation de secteur?
- ✓ Quel est l'historique du marché, son évolution?
- ✓ Dans quelle mesure pensez-vous que votre entreprise apporte quelque chose de nouveau sur le marché?
- ✓ Qui sont vos principaux prospects? Et où se trouvent-ils?
- ✓ Quels sont vos points forts par rapport à votre marché et à vos clients (flexibilité, disponibilité, etc.)?
- ✓ Et quels sont vos points faibles ? Quelles mesures sont prévues pour y remédier?

Toutefois, réaliser une étude de marché implique une progression par étapes. Ainsi, il faudrait:

- ✓ Formuler le problème de marketing : (contexte, objectifs, alternatives). Les problèmes de marketing concernent les décisions.
- ✓ Formuler le problème d'étude : Ce sont les problèmes d'étude des informations et méthodes de recherche (étude qualitative ou quantitative).
- ✓ Choisir le projet d'étude et un fournisseur : Déterminer le compromis délais et coût, cadrer le contexte général de la recherche, rappeler la définition précise de l'objectif de la recherche, recommander (en la justifiant) ou valider une Méthodologie, définir la structure de recherche, configurer l'échantillon à interroger, lister les prestations concrètes à assurer, contractualiser les rôles, engagements et livrables à fournir par chaque opérateur ou prestataire
- ✓ Suivre et contrôler la réalisation de l'étude.
- ✓ Analyser, interpréter et utiliser des résultats.

## 2) Etude technique

L'étude technique est définie comme étant la phase de conception des données techniques. Elle permet d'analyser la faisabilité technique du projet en déterminant toutes les contraintes techniques et les étapes qui sont :

- ✓ L'analyse du processus de production : consiste à recenser tous les moyens de production nécessaires au bon fonctionnement de l'installation du projet mais également à analyser le marché de leurs acquisitions. Les éléments déterminants les plus fréquemment pris en considération sont le choix des équipements en fonction du niveau de production prévu et du niveau de technicité nécessaire à la mise en œuvre, le degré de dépendance aux fournisseurs, les possibilités d'extension, etc. ;
- ✓ La spécification des besoins en inputs et autres moyens: consiste en une évaluation des besoins en matière première et fourniture tant du point de vue qualitatif que quantitatif. Il est donc nécessaire de déterminer les spécifications des biens à rechercher telles que les possibilités d'approvisionnement, les conditions d'approvisionnement, les coûts d'approvisionnement, les quantités minimales, et le taux d'approvisionnement ainsi que les besoins en main d'œuvre.
- ✓ Le choix de la localisation : consiste à déterminer le site, la localité ou zone géographique appropriée pour la réalisation du projet. Pour cette démarche, il faut principalement tenir compte des critères suivants : la localisation des matières premières, la disponibilité en main d'œuvre, la disponibilité en terrains, la disponibilité en eau et électricité, les conditions de transport des personnes et des biens et le lieu de consommation (AW, 2013) ;
- ✓ L'établissement du calendrier des réalisations : consiste en l'établissement du timing pour les phases d'équipement, de démarrage et de montée en production ainsi que pour la période de croisière ;
- ✓ La prise en compte des variantes : est une analyse qui permet de prendre en compte les alternatives et leurs incidences. Cette analyse s'applique au processus de production, aux types de produits, à la taille du projet, à la localisation, au calendrier de réalisation et au montage institutionnel ;

- ✓ L'évaluation des coûts d'investissement : est en quelque sorte la résultante financière des étapes précédentes. Il s'agit ici de déterminer une esquisse du coût du projet à travers les coûts d'équipement et les coûts d'exploitation. Pour avoir une estimation précise, il faudra se baser sur des données techniques précises du projet s'appuyant sur des listes des prix et devis concurrentiels.

### 3) Etudes institutionnelle et organisationnelle

#### a. Etude institutionnelle

L'étude institutionnelle qui se veut être l'analyse déterminant le degré de relations du projet avec son environnement externe, revêt un caractère capital dans la gestion dudit projet. Il est indispensable de bien aborder ce volet au risque de faire couler son entreprise. Ainsi, le choix du statut juridique constitue l'étape la plus compliquée d'un projet de création d'entreprise car il doit être effectué en tenant compte de plusieurs paramètres :

- ✓ Compatibilité avec le régime fiscal le plus approprié,
- ✓ Compatibilité avec le statut social le plus approprié pour le dirigeant,
- ✓ Compatibilité avec les caractéristiques inhérentes au projet : nombre d'associés, nature de l'activité...
- ✓ Compatibilité avec les perspectives d'avenir prévues (entrée de nouveaux associés ou d'investisseurs par exemple)...

Il s'agit donc d'un choix important et conditionné par beaucoup d'éléments.

Par ailleurs, pour choisir son statut juridique, faudrait-il répondre à certaines questions telles que : A combien vous lancez-vous dans le projet ? Avez-vous un patrimoine privé à protéger ? Votre activité limite-t-elle le choix de votre statut ? Un montage spécifique est-il prévu ? Quel est le schéma de sortie des revenus ? Comment fonctionnera la future entreprise ?

#### b. Etude organisationnelle

Les objectifs d'une étude organisationnelle sont entre autres, de définir la meilleure forme d'organisation qui optimisera les probabilités de succès du projet et d'assurer que le personnel adéquat est disponible et qualifié.

Il existe plusieurs façons de présenter les organisations mais retenons qu'une description traditionnelle portant principalement sur les structures suivantes est enseignée:

- ✓ La structure fonctionnelle qui consiste à diviser le travail dans l'entreprise en fonctions (commerciales, financières, ressources humaines, production, etc.) et à placer à la tête de chaque fonction, un chef fonctionnel. Ainsi, le critère de répartition des tâches serait les fonctions et ses principales composantes sont des fonctions ou domaines de spécialisation à caractères technique et administratif. Reposant sur la spécialisation et offrant l'avantage d'une grande efficacité technique, elle génère des problèmes organisationnels ; en l'occurrence, la coordination des activités sous les ordres de plusieurs chefs est source de conflits, la dilution des responsabilités est la conséquence de l'absence d'unité de commandement (donc un employé peut recevoir des ordres de plusieurs chefs et il sera difficile de déterminer qui est responsable) ; la circulation de l'information est souvent perturbée ; les subordonnées ne savent pas à qui s'adresser pour communiquer des informations ou demander des conseils. (fig. 2)
- ✓ La structure divisionnelle (ou décentralisée) qui organise l'entreprise autour de critères de départementalisation, tels que les produits, les marchés, les secteurs géographiques. A chaque division, sont attribués les moyens nécessaires, notamment les ressources fonctionnelles, ce qui rend notamment ce type de structure coûteuse. La structure divisionnelle est plutôt décentralisée puisque chaque division peut être érigée en unité complète. Les problèmes de coordination sont limités dans la mesure où le responsable de division est responsable du produit, du marché, du secteur géographique. La direction générale se réserve les décisions stratégiques, en déléguant les responsabilités opérationnelles. Cette division du travail constitue une parade à la surcharge du sommet qui menace la structure fonctionnelle. (fig. 3)
- ✓ La structure par projet qui est une forme d'organisation dont la substantielle idée est de faire travailler des individus, des unités en dehors de la ligne hiérarchique habituelle, le temps du projet. (fig. 4)
- ✓ La structure matricielle qui se caractérise par la présence simultanée de composantes par projet et fonctionnelles, qui sont indépendantes du point de vue hiérarchique mais interdépendantes pour la réalisation des projets. Cet arrangement permet aux composantes fonctionnelles de maintenir leur existence propre et de poursuivre, s'il y a lieu, leurs activités courantes tout en fournissant les ressources spécialisées



nécessaires à la réalisation des projets. Cette structure est attractive pour les entreprises très internationalisées, car elle permet le cumul d'une perspective globale avec une adaptation locale. (fig. 5)

#### 4) Etude financière

L'étude financière de projets est la phase de l'étude de faisabilité qui permet d'analyser si ce projet est viable, et dans quelles conditions, compte tenu des normes et des contraintes qui lui sont imposées, et à partir des études techniques et commerciales déjà réalisées. Elle permet aussi de faire apparaître tous les besoins financiers et toutes les ressources financières et déterminer par la suite le type et le moyen de financement approprié.

L'analyse financière se fait en deux (2) phases : l'analyse financière sommaire et l'analyse financière détaillée.

##### a. L'analyse financière sommaire

C'est une méthode d'évaluation rapide de la rentabilité du projet qui repose sur trois (3) principes que sont la non prise en compte des conditions financières (pas d'intérêts) et fiscales, le non recours à la notion d'amortissements des équipements et, l'absence d'inflation (utilisation de la monnaie constante) dans les calculs.

Effectuer une analyse financière sommaire, c'est :

- ✓ Etablir le tableau des investissements et renouvellements qui retrace annuellement les coûts initiaux et de renouvellement des investissements ;
- ✓ Estimer les recettes et dépenses d'exploitation prévisionnelles en fonction de la capacité de production et du marché potentiel estimé à l'occasion de l'étude de marché.
- ✓ Estimer le besoin en fonds de roulement qui est la mesure des ressources financières qu'une entreprise doit mettre en œuvre pour couvrir le besoin financier résultant des décalages des flux de trésorerie correspondant aux décaissements (dépenses et recettes d'exploitation nécessaires à la production) et aux encaissements (commercialisation des biens et services) liés à son activité. L'expression simplifiée du BFR est :

**BFR = actif circulant (stocks + créances clients) – passif circulant (dettes fournisseurs + dettes fiscales + dettes sociales + autres dettes non financières)**

- ✓ Etablir le tableau d'échéancier des flux financiers qui représente la somme algébrique du coût des investissements, des dépenses auquel on soustrait les recettes d'exploitation, les valeurs résiduelles des investissements et la reprise du BFR réalisées par le projet.
- ✓ Déterminer la valeur actuelle nette (VAN) qui est un instrument qui mesure, à partir d'informations comptables, si l'investissement peut réaliser les objectifs attendus des apporteurs de capitaux. Une VAN positive indique que l'investissement peut être entrepris alors qu'une VAN négative indique le contraire.

$$V_{ActuelleNette} = \sum_{p=0}^{p=N} CF_{flux\ de\ tresorerie} \cdot (1 + t)^{-p} - I + VR$$

- ✓ Déterminer le taux de rentabilité interne (TRI) qui est un indicateur important qui permet de mesurer la pertinence d'un projet en s'assurant qu'il est suffisamment supérieur au taux bancaire, pour tenir compte notamment de la prime de risque propre au type de projet. Le TRI est donc le taux qui annule la VAN
- ✓ Déterminer le cout du projet qui se trouve être la somme des investissements à l'année 0 et du BFR
- ✓ Déterminer le rendement de l'unité monétaire investie qui est en quelque sorte le rendement de chaque franc investi. Il correspond au quotient du montant cumulé des recettes nettes des dépenses d'exploitation par le montant des investissements/immobilisations et renouvellements
- ✓ Et enfin calculer le délai de récupération de l'investissement. C'est le temps nécessaire pour que les recettes du projet équilibrent le montant des dépenses d'investissement et d'exploitation

#### b. L'analyse financière détaillée

Comme son nom l'indique, l'analyse financière détaillée se veut clarifiée par des détails. Elle intègre les normes comptables comme les amortissements, les conditions financières et fiscales auxquelles viennent s'ajouter l'inflation.

Effectuer une analyse financière détaillée, c'est :

- ✓ Etablir le tableau d'amortissements prévisionnel

- ✓ Etablir le plan de financement
- ✓ Etablir le tableau d'échéancier de remboursement de l'emprunt
- ✓ Etablir le compte de résultat prévisionnel permettant de déterminer la capacité d'autofinancement (CAF)
- ✓ Etablir le tableau des ressources et emplois
- ✓ Déterminer la rentabilité pour les actionnaires
- ✓ Déterminer la rentabilité pour les fonds propres
- ✓ Et enfin déterminer la rentabilité pour les capitaux investis

## **CHAPITRE 2 : PRESENTATION DU CONTEXTE, DU MODELE ET DE LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE**

Il s'agira pour nous de présenter dans une section, le contexte de l'étude avant d'aborder dans une autre section, le modèle d'analyse et la méthodologie.

### **Section 1: Contexte de l'étude et justification**

#### 1) Contexte de l'étude

Notre étude intervient dans un contexte socio-économique intéressant. En effet, la sortie de crise que le pays a connu pendant 10 ans ainsi que les volontés des institutions étatiques avec le soutien des partenaires au développement de redorer le blason de cette plaque tournante de l'économie sous régionale, ont permis la relance économique de l'état de Côte d'Ivoire. Le Gouvernement dans un ambitieux programme de relance économique pour la période 2011 – 2015, vise les objectifs suivants :

- ✓ restaurer une dynamique de croissance soutenue de 6% à l'horizon 2015, grâce notamment à l'accroissement de l'investissement ;
- ✓ réduire substantiellement la pauvreté en passant d'un taux d'indice de pauvreté de 48% aujourd'hui à 16% à l'horizon 2014.

Au nombre des reformes et actions pour atteindre ces objectifs, figurent en bonne et primordiale place :

- ✓ l'accroissement des investissements privés pour atteindre l'objectif de 10% du PIB
- ✓ la création d'un cadre favorable et attractif des affaires.

Sous donc l'impulsion des politiques, la côte de l'entrepreneuriat a fait un bon extraordinaire et continue de grimper considérablement. Des entreprises naissent chaque jour au point où nous nous retrouvons avec environ quarante mille (40 000) entreprises sur toute l'étendue du territoire ivoirien. Et ce nombre n'a pas fini de croître vu les statistiques anticipées et les réformes adoptées par les politiques dans ce sens. Des organismes tels que le CEPICI qui se place comme l'outil privilégié du Gouvernement dans la mise en œuvre de son programme de relance économique du pays, sont redynamisés à tel point que, les formalités de création d'entreprise en Côte d'Ivoire ont été réduites à 24 heures.

Avec ce nombre pléthorique d'entreprises, le besoin en conseils en management ne peut qu'être en hausse.

## 2) Justification de l'étude

Nonobstant le fait que cette étude s'explique par le besoin d'acquérir une expérience formelle dans la conception de projet en mieux appréhendant nos connaissances et compétences, il faut noter que la justification première est indiscutablement la contribution à notre plan de carrière de chef d'entreprise. En effet, en finalisant cette étude nous espérons mettre sur pied un business plan nous permettant de créer notre cabinet conseil en management de projets.

La création de notre entreprise est l'occasion de nous consacrer entièrement à notre passion en gérant notre temps de travail. C'est une aventure intense que nous espérons vivre et qui nous permettra de relever des défis et de nous accomplir d'autant plus sur le plan professionnel que personnel.

## **Section 2 : Présentation du modèle et de la méthodologie**

Il s'agira dans cette section d'aborder les points relatifs à la question de recherches et ses hypothèses, la définition des variables et à la méthodologie de recherche

### 1) Question et hypothèses de recherches

La question de recherche portera sur la viabilité du projet à travers l'importance des besoins et l'analyse de la demande par rapport aux services à proposer, les analyses techniques, financières, organisationnelles et institutionnelles du futur cabinet. En d'autres termes, est-ce

que la création d'un cabinet conseil en management de projets à Abidjan est justifiable et possible?

Pour ce faire, permettez-nous d'avancer quelques hypothèses de recherche qui feront l'objet de tests. Celles qu'il convient de vérifier peuvent se formuler de la façon suivante :

*Hypothèse n°1 :* L'offre, et de manière spécifique, les services proposés correspondraient aux besoins du marché ;

*Hypothèse n°2 :* Les différentes analyses aboutiraient à des plans de ressources matérielles, humaines, financières ainsi qu'à une dimension organisationnelle réalistes et réalisable ;

*Hypothèse n°3 :* L'étude aboutirait à un business plan opérationnel viable portant création d'un cabinet conseil en management de projets à Abidjan.

## 2) Définition des variables

Pour obtenir un résultat qualitativement appréciable en guise de réponse à la question de recherche, un certain nombre de variables indispensables ont été identifiées. Il s'agit de variables expliquée et explicatives.

### a. Variables explicatives

Une variable explicative est une variable qui ne dépend pas des autres variables endogènes du modèle. Elle permet d'expliquer la variable expliquée. Pour notre projet, les variables les plus pertinentes sont l'étude de marché, l'étude technique, l'étude institutionnelle et organisationnelle et enfin l'étude financière. Pour mieux appréhender ces variables, il nous faut choisir des indicateurs. Ce sont entre autres pour :

✓ L'étude de marché :

➤ Les indicateurs de l'analyse du secteur :

- Analyse de l'offre
- Analyse de la demande
- Analyse de la concurrence
- Les facteurs clés de succès

- Les risques du secteur
- Les indicateurs de l'offre du projet (la stratégie marketing):
  - La politique du produit
  - La politique de prix
  - Le positionnement
  - La communication
- ✓ L'étude technique :
  - La localisation
  - L'aménagement
  - La préparation de l'offre aux clients
  - La capacité de traitement des dossiers
  - Les besoins en input
- ✓ L'étude institutionnelle & organisationnelle :
  - Le statut juridique
  - Les principales fonctions
  - Les différents postes de travail
  - Les tâches à accomplir
  - Les compétences du personnel
  - La politique de recrutement
- ✓ L'étude financière
  - Les investissements
  - Le Besoin en Fonds de Roulement
  - L'échéancier des flux financiers

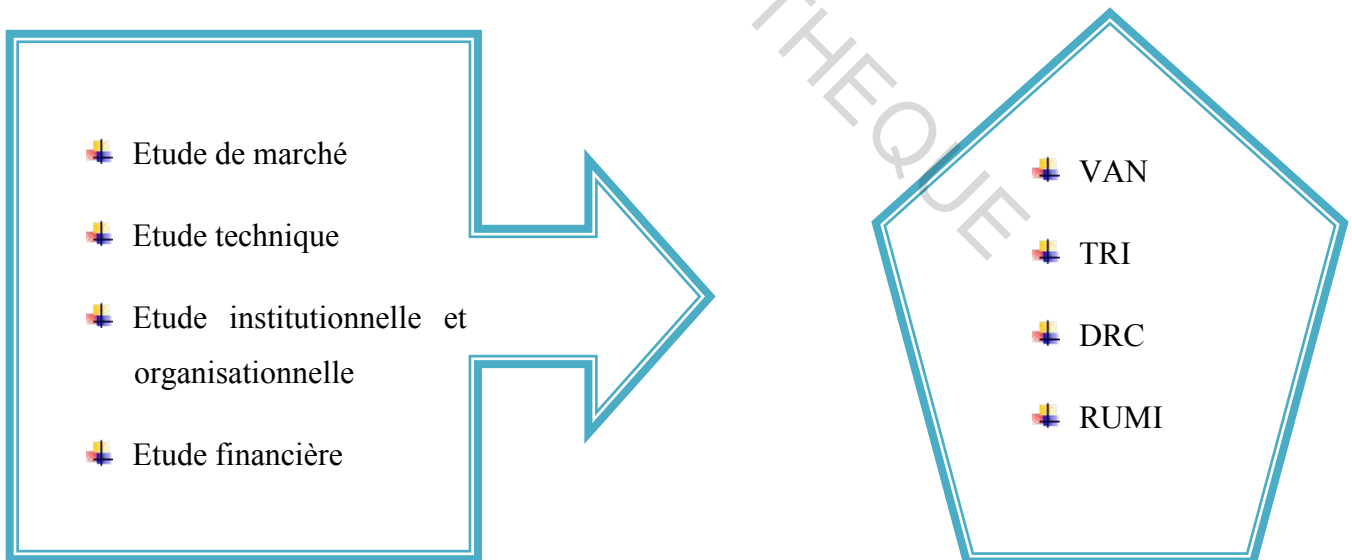
- Le plan de financement
- La dotation aux amortissements
- L'échéancier de remboursement de l'emprunt
- Le compte de résultat prévisionnel
- Les ressources et les emplois de fonds

b. Variable expliquée

La variable expliquée ou endogène est la variable expliquée par le modèle d'analyse. Pour notre étude, il est nécessaire de tenir compte des critères d'appréciation suivants :

- ✓ La valeur actuelle nette (VAN)
- ✓ Le taux de rendement interne (TRI)
- ✓ Le délai de récupération du capital (DRC)
- ✓ Le rendement de l'unité monétaire investi (RUMI)

Ainsi, le schéma ci-dessous explique-t-il le modèle de l'étude.





### 3) Méthodologie de l'étude

La méthodologie de recherche des informations que nous avons adoptée pour notre étude est basée sur une méthode aussi bien quantitative que qualitative. Elle est toutefois caractérisée par une collecte de données suivie de leurs analyse et interprétations.

#### a. La collecte des données

##### ✓ Méthode de collecte des données

Elle s'est faite à travers différentes voies :

- La revue documentaire qui a porté sur des ouvrages spécialisés en création d'entreprise et gestion de projet, des articles de presse, des rapports, des mémoires relatifs à la création d'entreprise et des pages web décrivant la situation économique de la Côte d'Ivoire.
- Une enquête de terrain pour l'étude des besoins du marché réalisée à travers un questionnaire
- Des entretiens avec des acteurs du secteur de la consultance en management assortis d'un questionnaire

##### ✓ L'échantillonnage

L'échantillon était composée de :

- Pour l'étude des besoins du marché : d'entreprises de tout genre sans distinction aucune, ni de statut juridique, ni de secteurs d'activités, encore moins de taille. Toutes ces entreprises sont localisées à Abidjan, Côte d'Ivoire. Soixante (60) acteurs ont été ciblés ;
- Pour les entretiens : de cabinets et consultants en management des entreprises, sans distinction aucune. Pour ce faire, cinq (5) acteurs ont été ciblés à Abidjan et Dakar

##### ✓ Le déroulement de l'enquête

Cette phase s'est déroulée pendant une durée plus ou moins longue de trois (3) mois.

- Pour l'enquête des besoins du marché, elle a été effectuée de deux (2) manières :

- Des enquêteurs ont été mandatés pour aller à la rencontre des cibles. Ils ont discuté avec les responsables des différentes structures à qui ils ont soumis le questionnaire élaboré pour l'étude
- Des entreprises ciblées ont été contactées par mail et téléphone. Après leur avoir exposé l'objet de l'étude, et avec accord de leurs responsables, le lien du questionnaire en ligne leur a été envoyé par mail.
- Certaines entreprises ont requis un courrier adressé à leur Direction Générale afin d'obtenir une autorisation pour répondre au questionnaire à eux soumis.
- Les entretiens quant à eux, se sont déroulés selon la procédure suivante :
  - Contact indispensable par voie téléphonique pour bref exposé du pourquoi de l'étude et demande de rendez-vous ;
  - Soit rencontre formelle du consultant ou du représentant du cabinet
  - Soit envoi par mail du lien du questionnaire en ligne leur afférent.

Toutefois, il faut noter que, une fois les différents questionnaires envoyés par mail, la seule chose que nous pouvions faire était d'attendre les réponses. Aussi, fallait-il être à la frontière de la patience et de la délicatesse aussi bien pour tout le déroulement de l'enquête que pour le suivi à fin d'obtention des réponses.

#### b. L'analyse et le traitement des données

Cette étape s'est faite après la réception des informations recherchées. Les données qui nous sont parvenues ont été traitées et analysées uniquement par nous à l'aide d'outils informatiques tels que Sphinx, IBM SPSS et Excel pour la plus part, les autres informations notées en dehors des questionnaires étant directement incorporées dans le logiciel Word.

L'enquête est un élément crucial de toute étude de projet. C'est certainement pour cela qu'elle est aussi difficile à réaliser ; les informations sont difficiles à avoir. Les entreprises ne sont pas toutes disposées à partager des informations parce qu'elles les jugent capitales. Les consultants, quant à eux, nous voient comme leurs potentiels concurrents. Ils jouent la carte prudence pour nous répondre. A cela, il faudrait ajouter les pertes de temps occasionnées par

les enquêteurs à Abidjan. Ceci dit, malgré tout, nous avons tout de même pu avoir des informations jugées satisfaisantes pour la conduite de notre étude.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**DEUXIEME PARTIE : APPLICATION A LA CREATION**  
**D'UN CABINET CONSEIL EN MANAGEMENT DE**  
**PROJETS A ABIDJAN**

### **CHAPITRE 3 : PRESENTATION DU PROJET DE L'ETUDE**

Il s'agira de faire un état des différentes études réalisées à savoir l'étude de marché, les études techniques, institutionnelles et organisationnelles.

#### **Section 1 : Etude de marché**

Elle résulte de l'analyse des recherches et enquêtes réalisées sur le terrain. Ces résultats permettent de définir la stratégie de l'entreprise.

##### 1) Analyse du secteur et présentation de l'entreprise

Le secteur du consulting est un secteur d'avenir dans les pays en voie de développement. Son expansion ne fait plus aucun doute, de même que son importance, d'autant plus que l'Afrique et plus spécifiquement, la Côte d'Ivoire s'est inscrite dans un plan émergent. Pour une économie forte, il faut des entreprises fortes dotées de services efficaces. Au titre de ces services, il faut compter le management de projet. L'intégration des services de gestion de projet dans les entreprises est un facteur important pour leur bon fonctionnement et leur développement. En Côte d'Ivoire, les services de conseils en gestion de projets sont peu intégrés. Le secteur est occupé par très peu d'entités.

CASELVANDERY Consulting est une entreprise proposant des services en management de projets aux entreprises localisées sur le territoire ivoirien. Elle a pour vocation d'une part de permettre aux TPE & PME, aux entrepreneurs indépendants et particuliers d'avoir accès à des coûts relativement abordables. Les services proposés par le cabinet sont :

- ✓ Etude de faisabilité de projet
- ✓ Conception d'enquêtes
- ✓ Etude de marché
- ✓ Analyse et interprétation de données d'enquêtes
- ✓ Planification stratégique de projets
- ✓ Planification opérationnelle de projets
- ✓ Accompagnement dans la passation de marchés
- ✓ Elaboration et optimisation de budget
- ✓ Mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des Projets
- ✓ Diagnostic institutionnel participatif

D'autre part, CASELVANDERY Consulting se donne comme challenge de mettre sur pied des projets qui insuffleront un souffle de progrès dans le mode de vie de la population de Côte d'Ivoire.

Le promoteur du projet, Adrien César DJANDE-BEDI, en plus d'être un produit du programme de Master en Sciences de Gestion – option Gestion de Projets du Centre Africain d'Etudes Supérieures en Gestion, est titulaire d'une Licence de Droit public. Il est entrepreneur dans l'âme d'autant plus qu'il a à son actif deux (02) ans d'expérience professionnelle en tant que consultant indépendant pour le montage de dossier technique de demande d'attribution de terrains industriels en Côte d'Ivoire. En outre, il a une expérience en tant que Project Team Member au sein d'une start-up.

## 2) Analyse de la demande et de l'offre

### a. Analyse de la demande

L'intégration des services de gestion de projets dans les entreprises apparaît comme une condition primordiale dans la bonne gouvernance des personnes morales. Elle permet de répondre aux besoins stratégiques et opérationnels auxquels peuvent faire face toutes entreprises. En effet, on retrouve l'essence même du besoin de ces services dans les notions d'entreprise et de projet pour ne citer qu'elles. Toute entreprise est au minimum le fruit d'un projet. Il n'existe aucune entreprise avec un minimum d'espérance de vie significative, qui ne se projette pas dans l'avenir. En réalité, toutes les entreprises fonctionnent en termes de projets. Cependant, celles qui disposent en leur sein, des services de gestion de projet ne sont pas nombreuses. Et la plupart des entreprises qui intègrent lesdits services dans leurs gestions, ont recours à des cabinets conseils en management, faute de disposer en interne de compétences adéquates.

Notre enquête et nos recherches nous ont permis de découvrir qu'environ 80% de la population cible constituent un marché potentiel. En effet, les TPE, les PME et spécialement les entreprises industrielles fonctionnent avec un manque de compétences et d'expertise internes en la matière. Aussi, s'engager dans des missions conseils s'avère couteux pour grand nombre d'entre elles ; les honoraires des grands cabinets sont jugés inaccessibles.

La demande est donc forte et croissante, surtout que les mesures prises par le gouvernement ivoirien pour faciliter la création d'entreprise, encouragent l'entrepreneuriat et favorisent une croissance rapide des entreprises à faible capital et chiffre d'affaires moyen.

De l'enquête, il ressort que parmi les services proposés, ceux qui sont le plus recherchés par les entreprises sont l'étude de faisabilité de projets, la planification opérationnelle, l'élaboration et l'optimisation du budget, l'accompagnement pour la passation de marchés et la mise en place de système de suivi et d'évaluation.

#### b. Analyse de l'offre et de la concurrence

Bien que le marché mondial du conseil soit en perpétuelle croissance, en Côte d'Ivoire, ce marché attractif de conseils en management de projets est disputé par une poignée de cabinets dont la plupart sont considérés comme des géants en matière de conseils. En réalité, ils sont nombreux les cabinets conseils en Côte d'Ivoire mais ceux qui offrent de manière formelle et légale, des solutions en gestion de projet ne représentent qu'environ 15% du secteur conseil, notamment à travers les services :

- ✓ d'étude de faisabilité de projet ;
- ✓ de planification stratégique et opérationnelle de projets ;
- ✓ d'aide à la passation de marchés ;
- ✓ d'élaboration et d'optimisation de budget ;
- ✓ ainsi que de mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des Projets ;

En dehors de ces cabinets, des acteurs individuels tels que des professeurs, des consultants indépendants, évoluant pour la plupart en freelance ont tendance à offrir des prestations. Mais ces acteurs demeurent presque négligeables du fait de leur nombre minime.

Ce qu'il faut donc retenir concernant l'offre, sachant qu'il y'a au minimum environ 40000 entreprises sur le territoire ivoirien, dont une forte concentration dans la région des lagunes, c'est que l'offre reste très faible, voire même insignifiante en comparaison à la demande. CASELVANDERY Consulting a donc la largesse, avec une excellente politique marketing, de pénétrer le marché sans craindre la concurrence.

#### 3) Stratégie et plan d'action marketing

L'analyse des données recueillies à l'occasion de nos recherches et enquête permet de définir une stratégie et un plan d'action marketing pour le fonctionnement de CASELVANDERY Consulting. Notre choix se porte sur un marketing direct. C'est une stratégie qui permet non seulement d'acquérir des clients grâce à une offre adaptée aux cibles mais aussi de les fidéliser eux ainsi que les anciens clients de montage de dossier d'attribution de lot industriel du promoteur. Le marketing direct repose sur deux principes que sont d'une part l'utilisation de bases de données permettant d'établir des contacts personnels et différenciés



(personnalisés) entre l'entreprise et ses clients ou prospects et d'autre part, le recours à toute technique de communication qui ait pour effet de susciter une réponse immédiate ou du moyen à court terme, de fournir à la cible visée les moyens de transmettre directement cette réponse à l'entreprise, de faire le pas vers la modernité.

On évoquera dans ce point, les politiques produit, de prix, de promotion et de positionnement.

a. La politique de produit

L'offre de CASELVANDERY Consulting portera sur deux (02) volets : le conseil et la formation.

Notre étude, comme nous le disions plus haut, a permis de faire ressortir les services pouvant combler les besoins des prospects. Au titre de ces services, il faut compter :

- ✓ L'étude de faisabilité de projet ;
- ✓ La planification stratégique et opérationnelle de projets ;
- ✓ L'aide à la passation de marchés ;
- ✓ L'élaboration et l'optimisation de budget ;
- ✓ La mise en place de systèmes de suivi et d'évaluation des Projets ;

A ceux-ci, il faudra rajouter les services de :

- ✓ Constitution de Business plan
- ✓ Constitution de dossiers de demande d'attribution de lots industriels
- ✓ Formation en logiciels de gestion tels que Ms Project, Primavera, etc.

Ce service de formation nécessitera que le promoteur à l'an 1, ainsi que plus tard les employés soient certifiés en la matière.

b. La politique de prix

Nos enquêtes démontrent qu'en Côte d'Ivoire, les honoraires de consultants concurrents varient entre 40.000 frs et 80.000 frs CFA par consultant et par jour. Très peu d'entreprises peuvent se permettre de payer de tels tarifs, en tenant compte des durées des missions. Considérant les réponses et observations des prospects et enquêtés, nous proposerons des forfaits en fonction des services requis par les clients et de leur trésorerie. Ci-joint, un tableau explicatif des prix.

Services	Catégorie A en F. CFA	Catégorie B en F. CFA
<b>Business plan</b>	500 000	1 000 000
<b>Dossier d'attribution de lot industriel</b>	500 000	500 000
<b>Planification et budgétisation</b>	1 000 000	1 500 000
<b>Système de Suivi &amp; Evaluation</b>	1 000 000	1 500 000
<b>Etudes de marché</b>	1 000 000	1 500 000
<b>Aide à la passation de marchés</b>	1 000 000	1 500 000
<b>Formation en logiciels de gestion</b>	10 000 / jr / pax	10 000 / jr / pax

Tableau n°1 : Tableau des honoraires

Ceci pourra permettre de répondre aux besoins des clients en considérant leurs trésoreries.

c. La politique de promotion

Notre stratégie marketing de promotion et donc de communication sera réalisée à partir de l'exploitation de fichiers nominatifs de prospects et clients contactés par courrier adressé, par téléphone, par courriel, et même par texto diffusés vers les téléphones mobiles. Nous utiliserons aussi comme base de données de départ, les cibles enquêtées qui ont répondu positivement à notre enquête. Les documents envoyés seront personnalisés avec le nom et l'adresse de la cible ainsi qu'un message personnalisé.

En outre, nous utiliserons à compter de l'année 2, de la publicité à travers les canaux publics et grands médias tels que la télévision et la radio.

Cependant, il ne faut pas oublier que de nos jours, le plus grand système de communication demeure l'internet. Ainsi, avant et après le lancement des activités, un programme publicitaire composé de teasing, publications de masse sur les réseaux sociaux, affiches publicitaires web, sera mis en œuvre pour faire connaître la structure.

d. La politique de positionnement

CASELVANDERY Consulting se voit occuper un positionnement d'outsider. En effet, la stratégie de l'imitation, due au fait qu'il y'ait plusieurs concurrents et que nous faisons nos premiers pas sur le marché, paraît avantageuse dans un premier temps. Même si cette stratégie demande des efforts marketing importants et réguliers, un des avantages pourrait être d'user du capital de sympathie acquis d'une part, grâce à un positionnement en retrait par rapport aux leaders qui d'ailleurs n'occupent pas une place trop importante, mais aussi grâce une

politique sociale de prix. Ainsi, les cibles verront l'image que nous voulons projeter ; celle d'un cabinet conseils compétent et accessible à tous.

## **Section 2 : Etudes techniques, institutionnelles et organisationnelles**

### 1) Etude technique

La génération des services se faisant selon un processus défini d'un commun accord avec le client en fonction des besoins et des compétences que nous offrons, il s'agira donc essentiellement dans cette étude, des besoins en inputs et autres moyens. Ce sont entre autres, les investissements nécessaires au projet, la localisation et des étapes de réalisation du projet.

#### a. Investissements et localisation

Le projet sera logé à l'année 1 à Yopougon dans un local dépendant du domicile de l'actionnaire unique du cabinet. Cela permettra de débiter avec un investissement modique. Il existe de nombreuses entreprises dans la commune et le projet sera logé à proximité de la zone industrielle de Yopougon. A partir de l'année 3, le cabinet sera délocalisé dans un site indépendant propre à l'entreprise.

Il faudra donc compter au terme des investissements pour l'année de départ:

- ✓ L'aménagement qui comprend la décoration intérieure, la pose d'une enseigne, l'installation du réseau téléphonique & internet, et le mobilier de bureau composé de :
  - Trois (3) tables de bureau
  - Neuf (9) chaises bureau
- ✓ Le matériel de fonctionnement composé de :
  - Trois (3) ordinateurs de bureau
  - Un (1) réseau internet et intranet
  - Des logiciels de gestion
  - Un (1) vidéoprojecteur mini

b. Etapas de réalisation du projet

Réaliser ce projet en Côte d'Ivoire est devenu une chose aisée depuis la mise en place du programme de facilitation de la création d'entreprises par le CEPICI.

En effet, le CEPICI permet une création d'entreprises en 24 heures. Pour ce faire, il faudra préalablement réunir toutes les pièces requises, pour la création d'entreprises individuelles. Ainsi, pour notre entreprise, nous devons nous munir des pièces suivantes :

- ✓ Une (1) copie de la pièce d'identité (CNI ou Passeport) du dirigeant
- ✓ Une (1) copie d'extrait d'acte de naissance du dirigeant
- ✓ Deux (2) copies du titre de propriété
- ✓ Une (1) déclaration sur l'honneur signée par le demandeur, complétée dans un délai de 75 jours, à compter de l'immatriculation, par un (1) extrait du casier judiciaire datant de moins de 3 mois
- ✓ Un (1) certificat de résidence
- ✓ Une (1) autorisation préalable d'exercer l'activité
- ✓ Plan de localisation du lieu d'exercice de l'activité
- ✓ Le montant des frais de création qui s'élève à 11 000 frs CFA

La durée de réalisation de cette étape de réunion des pièces constitutives est estimée à deux (2) semaines.

Après cette étape, l'entreprise sera légalement ouverte 24 heures après dépôt du dossier auprès des services du guichet unique du CEPICI.

En outre, l'équipement des locaux et l'installation se feront de manière connexe aux autres étapes du projet. Quant à la recherche de financement, elle se fera dès l'inscription de l'entreprise au registre de commerce et du crédit mobilier de Côte d'Ivoire.

Somme toute, nous prévoyons une durée maximum de 3 mois pour la réalisation du projet en tenant compte d'une marge d'imprévus.

## 2) Etudes institutionnelle et organisationnelle

### a. Etude institutionnelle

Le projet sera érigé dans un premier temps en entreprise individuelle. En année N+4, elle sera transformée en SARL (Société à Responsabilité Limitée).

Ce choix se fait en considérant les facteurs suivants :

- ✓ Tenir compte du fait qu'il n'y ait qu'un seul actionnaire
- ✓ Disposer d'un capital de départ facile à constituer
- ✓ Permettre à l'entreprise de fonctionner avec un fonds minimum

### b. Etude organisationnelle

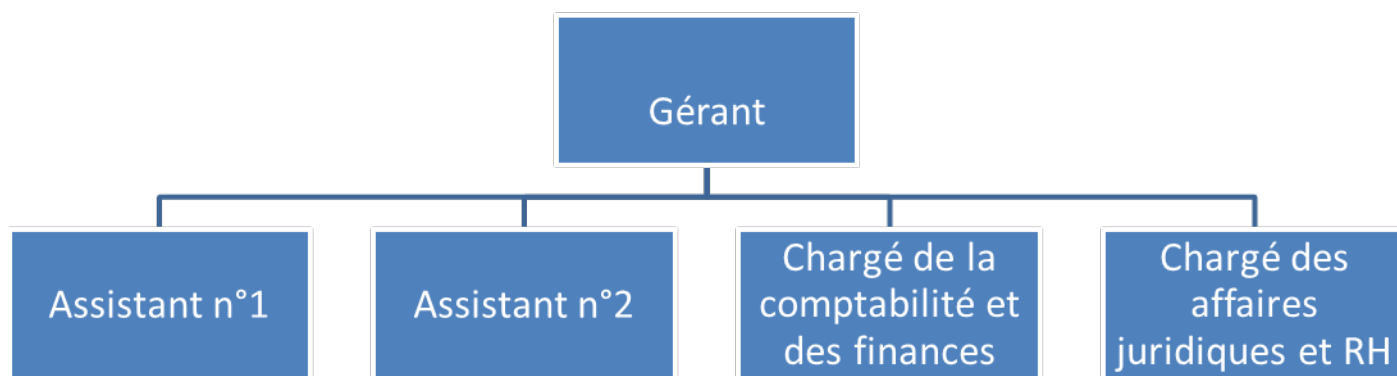
L'entreprise sera organisée de manière simple. Le système utilisé est une structure par projet. Tous les employés rendront compte au seul gérant jusqu'à la transformation de l'entreprise en SARL. A partir de la constitution de l'entreprise en SARL, la structure arborera un système fonctionnel.

En année N, l'entreprise ne comptera que l'entrepreneur comme employé. Tout sera concentré entre ses mains. A compter de l'année N+1, la gestion de l'entreprise sera décentralisée grâce à un plan de recrutement progressif détaillé dans le tableau suivant :

Tableau n°2 : Tableau d'évolution des ressources humaines

<b>Ressources humaines</b>	<b>N</b>	<b>N+1</b>	<b>N+2</b>	<b>N+3</b>	<b>N+4</b>	<b>Qualifications</b>
Gérant	1	1	1	1	1	Bac + 4/5 gestion des projets
Assistant(e)		1	1	1	2	Bac + 3/4 gestion de projets ou équivalent
Chargé de la comptabilité et des finances				1	1	BTS minimum en comptabilité et gestion financière ou équivalent
Chargé des affaires juridiques et RH				1	1	Bac + 4/5 en sciences juridiques ou sociales ou expérience équivalente
Stagiaires		1	2	2	2	Formation en gestion
Gardien					1	
<b>Total :</b>	<b>1</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>6</b>	<b>8</b>	

Voici l'organigramme fonctionnel de la future entreprise en année N+4.



Quid des fonctions rattachées aux différents postes ?

<b>Ressources humaines</b>	<b>Fonctions</b>
Gérant	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable de la politique stratégique et opérationnelle de l'entreprise</li> <li>✓ Coordonne les activités relatives au fonctionnement de l'entreprise ainsi que de leur suivi</li> <li>✓ Responsable du développement de l'entreprise</li> <li>✓ Chargé de la signature des contrats engageant la responsabilité de l'entreprise</li> <li>✓ Mise en œuvre du plan marketing</li> </ul>
Assistant(e)s	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Participe au bon fonctionnement de l'entreprise à travers la gestion des activités qui lui seront confiées par le gérant</li> <li>✓ Assiste le gérant dans toutes ses tâches</li> <li>✓ Archivage des documents</li> <li>✓ Traitement des courriers</li> <li>✓ Supervision des stagiaires</li> </ul>
Chargé de la comptabilité et des finances	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Le traitement des factures clients et fournisseurs ;</li> <li>✓ L'analyse et aide à la décision ;</li> <li>✓ Le traitement des paies ;</li> <li>✓ L'établissement des livres comptables, du contrôle des opérations bancaires, et de l'élaboration de documents dédiés à l'administration fiscale et sociale</li> </ul>

Chargé des affaires juridiques et RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Responsable des affaires juridiques aussi bien internes à l'entreprise que celles liant l'entreprise aux clients et aux tiers ;</li> <li>✓ Chargé de vérifier la légalité et la légitimité des engagements de la société ;</li> <li>✓ Responsable du recrutement et de la gestion des ressources humaines de l'entreprise</li> </ul>
--------------------------------------	---

Tableau n°3 : Tableau d'établissement des fonctions

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **CHAPITRE 4 : ETUDE FINANCIERE**

Les données de notre enquête nous ont permis de procéder à une étude financière. En effet, les infos d'ordre quantitatif recueillies sur le terrain et à travers nos recherches ont été déterminantes pour nos analyses financières dans des contextes de certitude et d'incertitude.

### **Section 1 : Analyses financières dans un contexte de certitude**

Nous parlerons dans cette section, des dépenses d'investissements, d'exploitation, du Besoin en fonds de roulement, du cout du projet, des analyses financières sommaire et détaillée.

#### 1) Les dépenses d'investissement

Au titre des dépenses d'investissement en année 0, il faut noter :

- ✓ Le mobilier de bureau composé de :
  - Trois (3) tables de bureau
  - Neuf (9) chaises bureau
  - Un (1) climatiseur
  - Une (1) armoire de rangement des dossiers
- ✓ Les aménagements composé de :
  - L'installation de lignes fixe et internet
  - La pose d'une enseigne désignant la structure
  - La décoration aux couleurs de l'entreprise
- ✓ Le matériel d'exploitation composé de :
  - Un (1) ordinateur
  - Logiciels de gestion
  - Une (1) imprimante all in 1 (printer + scan + copy + phone/fax)
  - Un (1) vidéoprojecteur
- ✓ Les non valeurs composés des frais d'établissement et d'autres frais divers



Il sera procédé à de nouveaux investissements à compter de l'année 2.

2) Les dépenses d'exploitation

Il faut noter au titre des dépenses d'exploitations, les rubriques suivantes :

- ✓ Les frais de publicité
- ✓ Les frais de communication
- ✓ Les frais d'électricité et d'eau
- ✓ La prime d'assurance
- ✓ Les frais divers de gestion
- ✓ Les charges du personnel

3) Les hypothèses de calcul

Avant de procéder à notre analyse financière, il faut définir les hypothèses de calcul. A cet effet :

a. Les investissements sont constitués de

Rubriques	Montant en millions de frs CFA
<b>Mobilier de bureau</b>	1
<b>Aménagements</b>	0,7
<b>Matériel d'exploitation</b>	1,7
<b>Non valeurs</b>	0,1
<b>Total</b>	3,5

Les investissements de départ se feront à l'année 0

b. La durée de vie des immobilisations est de

Rubriques	Durée de vie en année
<b>Mobilier de bureau</b>	2
<b>Aménagements</b>	2
<b>Matériel d'exploitation</b>	5
<b>Non valeurs</b>	3

c. Le fonds de roulement est calculé sur la base de

Rubriques	Mois de consommations
<b>Les frais de publicité</b>	6
<b>Les charges du personnel</b>	6
<b>Les frais de communication, d'électricité et d'eau</b>	6
<b>La prime d'assurance</b>	12
<b>Les frais divers de gestion</b>	6

d. Les dépenses d'exploitations en année 4 sont

Rubriques	Contenu	Montant en millions CFA	Commentaires
<b>Les frais de publicité</b>	Flyers, catalogues, affiches, courriers, site web, etc.	0,5	Moins importants que les années précédentes
<b>Les charges du personnel</b>	Rémunération brute du personnel	15	Hausse due à la politique de recrutement
<b>Les frais de communication, d'électricité et d'eau</b>	Factures d'internet, téléphone, électricité, eau	1	Ne varient pas et tiennent compte des tarifs en vigueur
<b>La prime d'assurance</b>	Assurance	0,78	Ne varie pas
<b>Les frais divers de gestion</b>	Fournitures de bureau, divers et imprévu	4	Hausse annuelle progressive

e. Le chiffre d'affaire est évalué sur les bases suivantes :

- ✓ L'année de croisière étant en année 4, l'entreprise fonctionnera à 25% la première année, 50% la seconde, 75% la troisième et 100% à partir de la quatrième année ;
- ✓ Le chiffre d'affaires annuel est calculé en faisant la somme des chiffres d'affaires propres à chaque service. Ceux-ci sont déterminés en multipliant le nombre de marchés réalisés par le tarif indiqué. Lesdits tarifs figurent en annexe (cf. tableau n°4). Toutefois, en année de croisière, le CA est de 81 000 000 frs CFA.

f. Le projet est finançable suivant ces conditions :

- ✓ Apport de fonds propres à hauteur de 30% du cout total du projet ;

- ✓ Prêt remboursable sur six (6) ans avec un (1) an de différé.

g. L'impôt sur les BIC est en Côte d'Ivoire :

- ✓ Fixé à 25% pour les entreprises individuelles et 35% pour les SARL ;
- ✓ Applicable à condition que des bénéfices soient réalisés.

h. Les coefficients d'inflation pour les prochaines années:

Année	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Coefficient	1,01	1,04	1,09	1,17	1,26	1,32	1,39	1,46	1,52	1,60

4) Résultats de l'analyse financière sommaire

a. Détermination du cout du projet

- ✓ Les investissements en année 0 s'élèvent à la somme de 3 500 000 frs CFA ;
- ✓ Le BFR est de 11.030.000 frs CFA avec pour dotation de 4.700.000 en année 1, 1.500.000 frs en année 2, 1 580 000 frs en année 3 et 3.250.000 frs en année 4 ;
- ✓ Le cout total du projet étant la somme des investissements en année 0 et du BFR, il s'élève donc à hauteur de 14.530.000 frs CFA.
- ✓ La valeur résiduelle des investissements s'élève à 10.640.000 frs CFA en année 10.

b. Analyse de l'échéancier des flux financiers et détermination de la rentabilité

- ✓ L'analyse de l'échéancier des flux financiers est plus qu'encourageant. En effet, dès la première année, les investissements sont rattrapés. Il n'y a pas de déficit financier et le flux financier cumulé en année 10 s'élève à 386.560.000 frs CFA ;
- ✓ La VAN déterminée à 19,43% est de 141.182.024,68 frs CFA ;
- ✓ Le TRI déterminé est 325% ;
- ✓ Le RUMI est de 17,03 → Chaque franc investi rapporte 17,03 frs CFA

- a. Le délai de récupération est déterminé à 0 an 6 mois et 24 jours. Ainsi, la durée de financement requise est supérieure ou égale à 1 an.

## 5) Résultats de l'analyse financière détaillée

### a. Les amortissements (en millions de frs CFA)

Année	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<b>Dotation aux amortissements</b>	1,233	1,523	11,739	2,522	2,667	2,713	2.819	2,963	3,331	3,331

### b. Le remboursement de l'emprunt

Il faut rappeler que le projet sera financé par prêt à hauteur de 70% du cout du projet soit 10.171.000 frs CFA et par fonds propres à 30% soit 4.359.000 frs CFA. Le taux d'intérêt étant de 13% et la durée de l'emprunt de 6 ans dont un de différé, l'annuité à verser dès l'année 2 est la somme de 2.891.763,22. En année 1, seul l'intérêt de 1.322.230 frs CFA sera remboursé.

### c. Analyse du compte de résultat prévisionnel

L'analyse du compte de résultat prévisionnel fait ressortir deux (2) faits positifs. En effet, le résultat net est positif sur toute la durée du projet. Aussi, la CAF est positive dès la première année. L'entreprise peut donc s'auto financer et faire face à ses emprunts.

### d. Analyse du tableau des ressources et emploi

Cette analyse nous montre un solde de trésorerie net positif dès la première année jusqu'à la 10<sup>ème</sup> année. Le projet sera en mesure d'avoir à tout moment une trésorerie opérationnelle.

### e. Rentabilité pour les actionnaires et les capitaux investis

- ✓ Le projet est rentable pour les actionnaires parce que la VAN à 19,43% demeure largement positive avec 57.420.766,98 frs CFA. Aussi, le TRI pour les actionnaires est-il de 64%.
- ✓ Le projet est aussi rentable pour les capitaux investis parce que la VAN à 19,43% reste aussi largement positive avec 94.706.054,04 frs CFA. Aussi, le TRI pour les capitaux investis est-il de 263%.

Nos différentes analyses, expliquées par les indicateurs de rentabilité démontrent que le projet est rentable. Cependant, pour en être bien sûr, nous initierons une section évoquant un contexte d'incertitude pour confirmer la faisabilité financière du projet.

## **Section 2 : Analyses financières dans un contexte d'incertitude**

Chaque projet est soumis à des risques. Le nôtre ne peut y déroger. Plusieurs raisons peuvent être à l'origine de ces risques comme la situation socio-économique ou même des problèmes d'instabilité politique. Toutefois, il est bon de prévoir des situations pouvant affecter le fonctionnement du projet. Définissons dans un premier temps les hypothèses d'analyse.

### 1) Hypothèses d'analyse

- ✓ Le cout du capital est de 42%
- ✓ Le cout moyen pondéré du capital est 19,43%
- ✓ Le taux de réajustement du flux monétaire est annuellement dégressif et est compris entre 90% et 10%
- ✓ Le taux de réajustement du taux d'actualisation est de 5%
- ✓ Les couts variables comprennent toutes les charges sauf les salaires s'élèvent à
- ✓ Les couts fixes comprennent les charges salariales

### 2) Pénalisation de la VAN

La VAN est pénalisée suivant 3 situations :

- ✓ En réduisant la durée du projet à 5 ans, la VAN demeure positive avec 58.176.576,52 frs CFA. Le niveau de risque est faible et le projet demeure rentable
- ✓ En réajustant le flux monétaire, la VAN continue à rester positive avec 50.667.412,51 frs CFA. Le niveau de risque est faible et le projet demeure rentable
- ✓ En réajustant le taux d'actualisation de 5% ( $19,43\% + 5\% = 24,43\%$ ), la VAN demeure positive avec 71.226.870,67 frs CFA. Le niveau de risque est faible et le projet demeure rentable

### 3) Scénario médian

Ce scénario tient compte d'un réajustement des couts variables au taux actualisation équivalent au cout moyen pondéré du capital. En multipliant les couts variables annuels par 19,43%, la VAN demeure positive avec 93.246.352,73 frs CFA. Le projet est toujours rentable.

#### 4) Scénario pessimiste

Ce scénario tient compte d'un réajustement de tous les couts variables et fixes au taux actualisation équivalent au cout moyen pondéré du capital. En multipliant les couts annuels par 19,43%, la VAN demeure positive avec 78.647.733,15 frs CFA. Le projet est toujours rentable.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

## **RECOMMANDATIONS**

La présente étude constitue une application pratique des connaissances acquises au cours de la formation en Gestion de Projets dispensée au sein de la prestigieuse école du CESAG. Elle permet, à travers un cas pratique, de présenter les outils et méthodologie relatifs à la conception de projet. Ce document pourrait donc servir de base autant aux étudiants et diplômés intéressés par l'entrepreneuriat qu'à toute entreprise désireuse de se doter d'arguments pour un meilleur management de leurs projets.

Hormis l'indispensabilité de respecter scrupuleusement toutes les étapes du cycle du projet, toutes les recommandations qui seront énoncées sont des leçons tirées principalement de l'enquête sur le terrain.

En effet, chaque étape est cruciale ; depuis l'identification du projet, jusqu'à sa réalisation véritable, les étapes de la conception et la réalisation des études constituant l'étude de faisabilité sont indéniablement essentielles pour la prospérité d'un projet.

L'enquête sur le terrain qui est la pièce maîtresse de l'étude du marché et par ricochet de l'étude financière, est celle-là même à laquelle, tout bon gestionnaire de projet devrait consacrer plus d'importance. Si elle est erronée, c'est tout le projet qui risque d'être voué à l'échec.

Pour un retour optimal de l'enquête sur le terrain, cette dernière requiert non seulement, beaucoup de temps, de ressources humaines et financières mais aussi, une excellente organisation.

Il est aussi nécessaire que le questionnaire soit bref, précis et que les mots utilisés soient clairement énoncés.

Également, un ciblage des prospects doit être fait au moins un mois avant le début de l'enquête. Ce délai permettra de recenser les prospects, d'avoir le nombre exact des personnes physiques ou morales cibles, de s'assurer d'en avoir un nombre suffisant, de réunir suffisamment de ressources financières et de songer à repartir les prospects en groupe (soit par zone, soit par secteur d'activité, etc.), cela dans un souci d'efficacité. Aussi, ce temps servira à rédiger des courriers adressés à chaque prospect pour une autorisation et une

sollicitation de rendez-vous. Il faudra bien entendu au préalable, lors du recensement des entreprises à prospector, s'informer, de source sûre, sur la personne physique compétente pour accorder l'autorisation d'effectuer l'enquête dans leurs services. Cela peut se faire par téléphone pour gagner du temps.

Lors de la préparation des courriers, il faudrait penser à expliquer les contours de l'enquête, les objectifs, buts, les tenants et les aboutissants. De plus, il est important de joindre une copie du questionnaire pour que le prospect puisse se faire une idée des questions à lui poser et que les personnes méfiantes comprennent qu'elles n'ont pas affaire à une ruse d'espionnage. Pour les étudiants, il serait préférable de joindre en plus, une photocopie de leur carte d'étudiant et si possible, une lettre de l'administration de leur école pour accroître leurs chances d'obtenir des réponses qui plus, seront sincères.

Enfin, après dépôt des courriers, il est recommandé, dans un délai de une à deux semaine d'appeler pour suivre les demandes.

Ces étapes, conjuguées à celle de l'analyse et de l'interprétation des résultats de l'enquête, auront permis de constituer une base de donnée fiable pour le lancement des activités de l'entreprise, si toutefois, l'étude de faisabilité démontre que le projet est rentable.



## **CONCLUSION**

L'essence même de cette étude était de motiver la faisabilité du projet de création d'un cabinet conseil en management de projets afin de contribuer à la mise en place d'un modèle opérationnel permettant de répondre aux problèmes managériaux recensés à Abidjan.

Après recherches et enquête, l'étude de marché nous a permis d'identifier les besoins et d'analyser la demande par rapport aux services que nous voulons proposer. Les résultats montrent que nos services sont adaptés aux besoins du marché. Le secteur du conseil est en expansion dans les pays émergents et même en Côte d'Ivoire. C'est un secteur qui représente une belle opportunité pour l'économie du pays.

Aussi, sommes-nous à même de justifier, après toutes les études menées que notre entreprise pourra répondre aux besoins du marché de manière efficiente tout en s'assurant d'une existence viable et durable.

Toutefois, bien que les conditions soient réunies pour une entreprise réussie, il ne faudrait pas oublier qu'il faudra beaucoup d'ardeur au travail et de motivations pour mener à bien notre mission.

Nous tenons à préciser que cette étude n'est pas exhaustive et absolue. Elle a certainement des limites dues aux contraintes de temps et de fonds, quoique les données soient réelles et aient été obtenues de manière légale.

## **BIBLIOGRAPHIE**

1. ALBAGLI, Claude, and Georges HENAULT. *LA CREATION D'ENTREPRISE EN AFRIQUE*. Paris: EDICEF / AUPELF, 1996. Print. Universités Francophones 46.
2. AW, Boubacar. Cours sur l'Etude de faisabilité, 2013. CESAG
3. Belzile, Francis, Jean-Yves Lajoie, and Bruno Urli. "Modèle Interactif Pour Le Pilotage Des Études de Faisabilité de Projets Industriels." 2005: n. pag. Print.
4. Bertrand Gaufrayau, and Carlos Maldonado. *SECTEUR INFORMEL: FONCTIONS MACRO-ECONOMIQUES ET POLITIQUES GOUVERNEMENTALES: LE CAS DE LA CÔTE D'IVOIRE*. N.p., 1998. Web.
5. "Besoin en fonds de roulement." *Wikipédia* 17 July 2014. *Wikipedia*. Web. 17 July 2014.
6. Chambre de Commerce Internationale Française en Côte d'Ivoire. "Création D'entreprise." *Ccifici.org*. N.p., n.d. Web. 10 July 2014.
7. "Chiffres-Clés et Statistiques | Fédération Des Industries & Services de Côte d'Ivoire." N.p., n.d. Web. 10 July 2014.
8. "Choix Du Statut Juridique de L'entreprise : Nos Conseils | Le Coin Des Entrepreneurs." N.p., 26 June 2014. Web. 26 June 2014.
9. "COALITION DES ENTREPRISES DE CÔTE D'IVOIRE CONTRE LE VIH/SIDA (CECI)." Juillet 2006. Web. 10 July 2014.
10. "Comment Déterminer Si Une Idée Est Rentable." N.p., 26 June 2014. Web. 26 June 2014.
11. "Côte d'Ivoire: Investissements Étrangers En Forte Hausse, Les Entreprises Françaises En Tête." *AfrikCaraibMontreal*. N.p., n.d. Web. 14 July 2014.
12. "Création d'entreprise." *Wikipédia* 14 June 2014. *Wikipedia*. Web. 10 July 2014.
13. "Création D'entreprise : Quel Statut Juridique Choisir ?" *Le blog du dirigeant*. N.p., 26 June 2014. Web. 26 June 2014.
14. DIA, Mahamadou Bamba. "PROJET DE CREATION D'UNE ENTREPRISE DE DISTRIBUTION DE COURRIER EXPRESS DANS LA REGION DE DAKAR ET SA PERIPHERIE." Mémoire de fin de cycle. CESAG, 2007. Print.
15. DIALLO, Adama. "Etude de Faisabilité D'un Projet de Création D'entreprise: Cas D'un Cabinet Conseil En Management." CESAG, 2009. Print.
16. "Économie de la Côte d'Ivoire." *Wikipédia* 1 July 2014. *Wikipedia*. Web. 10 July 2014.
17. "Étude de marché." *Wikipédia* 17 July 2014. *Wikipedia*. Web. 17 July 2014.
18. "Évaluation financière des projets d'investissement." *Wikipédia* 10 Jan. 2014. *Wikipedia*. Web. 17 July 2014.

19. FALL, Ibrahima M. Cours sur le contexte de la conception de projets, 2013. CESAG
20. FAURE, Yves-A. "LE MONDE DES ENTREPRISES EN COTE D'IVOIRE - Sources Statistiques et Données de Structure." 1988: n. pag. Print.
21. Gouvernement du Canada, Ministère du Patrimoine canadien. "Cycle de vie d'un projet." N.p., n.d. Web. 17 July 2014.
22. "Investissements En Côte d'Ivoire : 2.535 Entreprises Créées En 2013 / 506 Milliards FCFA de Recettes Récoltées." *Abidjan.net*. N.p., n.d. Web. 14 July 2014.
23. KANTE, Oumar. "Etude de Faisabilité Pour La Création D'un Abattoir Frigorifique Moderne Pour L'approvisionnement Du Marché de Dakar." Mémoire de fin de cycle. CESAG, 2005. Print.
24. Le Patriote. "Economie : 1000 Entreprises Créées Au Premier Trimestre 2014." *Abidjan.net*. Web. 14 July 2014.
25. "Les Différents Types de Structure D'une Entreprise, Entreprises, TPE, PME." *Petite Entreprise*. N.p., n.d. Web. 17 July 2014.
26. "Marketing direct." *Wikipédia* 24 Sept. 2014. *Wikipedia*. Web. 7 Oct. 2014.
27. MEBENGA, Jean-claude. "Conception D'un Projet de Plate-Forme de E-Learning : Cas de l'UCAO-UUZ." Mémoire de fin de cycle. CESAG, 2009. Print.
28. "Memoire Online - Installation D'une Ferme Avicole Moderne Dans La Localité de Niamey Au Niger - Ibrahim SOFO MAGAGI." *Memoire Online*. N.p., n.d. Web. 17 July 2014.
29. "Memoire Online - Processus D'élaboration Des Projets Dans l'Administration Camerounaise : Le Cas Du Ministère de l'Environnement et de La Protection de La Nature (MINEP) - Charles Menye." *Memoire Online*. N.p., n.d. Web. 16 July 2014.
30. NDIAYE, Ibrahima. "CREATION D'UN CABINET DE CONSEILS AUX PME A MBOUR." Mémoire de fin de cycle. CESAG, 2006. Print.
31. Plate-forme de la création d'activités de l'Herault. "Méthodologie de La Création D'entreprise." Web. 10 July 2014.
32. "Positionnement." *Wikipédia* 2 Oct. 2014. *Wikipedia*. Web. 8 Oct. 2014.
33. "Positionnement Marketing : Stratégie D'offre Dans Esprit Des Clients." *Actions et stratégies marketing gagnantes !* N.p., n.d. Web. 7 Oct. 2014.
34. "Projet." *Wikipédia* 14 July 2014. *Wikipedia*. Web. 16 July 2014.
35. "PROJET DE CREATION D'UN CABINET D'ETUDES ET DE CONSEILS." *Docstoc.com*. N.p., n.d. Web. 10 July 2014.

36. “Société de conseil.” 18 June 2014. *Wikipedia*. Web. 26 June 2014.

37. “Taux de rentabilité interne.” *Wikipédia* 5 June 2014. *Wikipedia*. Web. 17 July 2014.

CESAG - BIBLIOTHEQUE

**ANNEXES**

CESAG - BIBLIOTHEQUE

Fig. 1 : Cycle de vie du projet

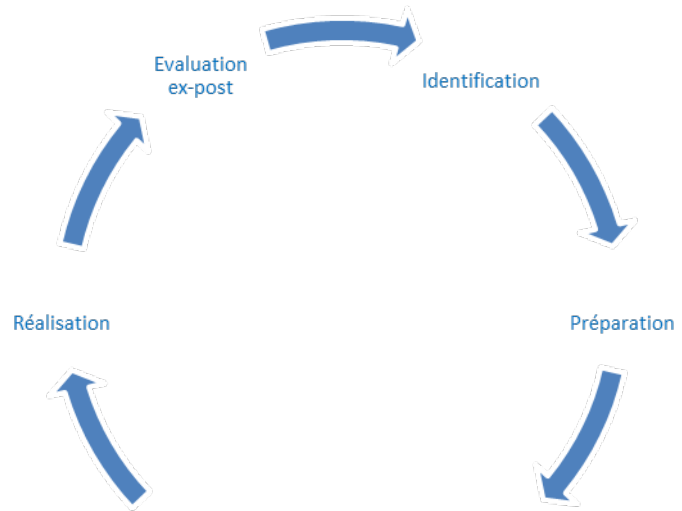


Fig. 2 :

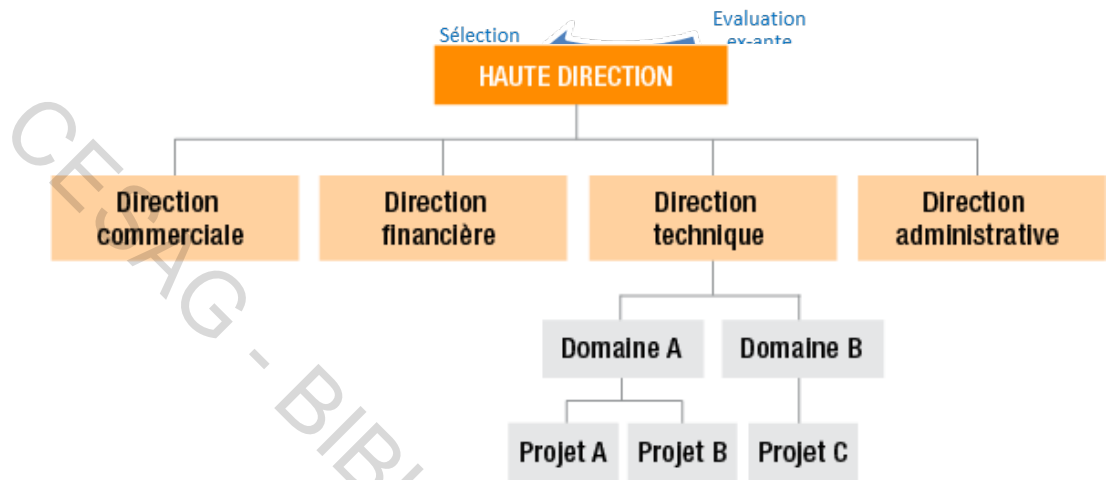


Fig.3 :

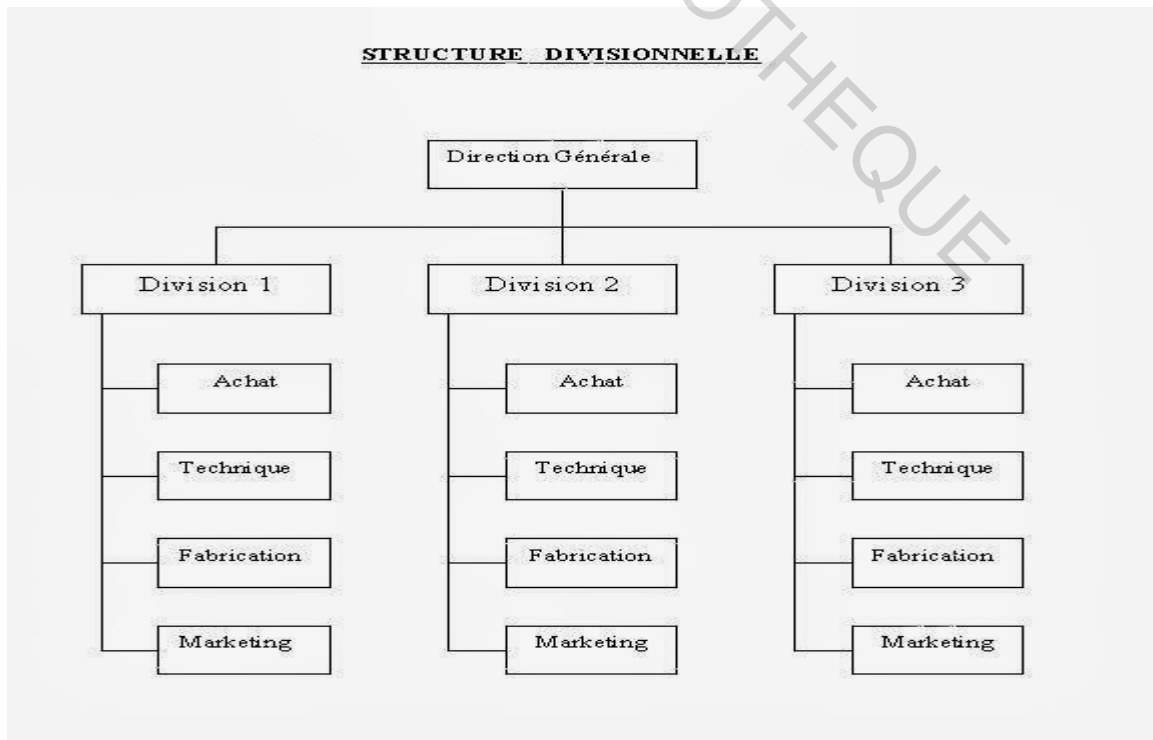


Fig. 4 :

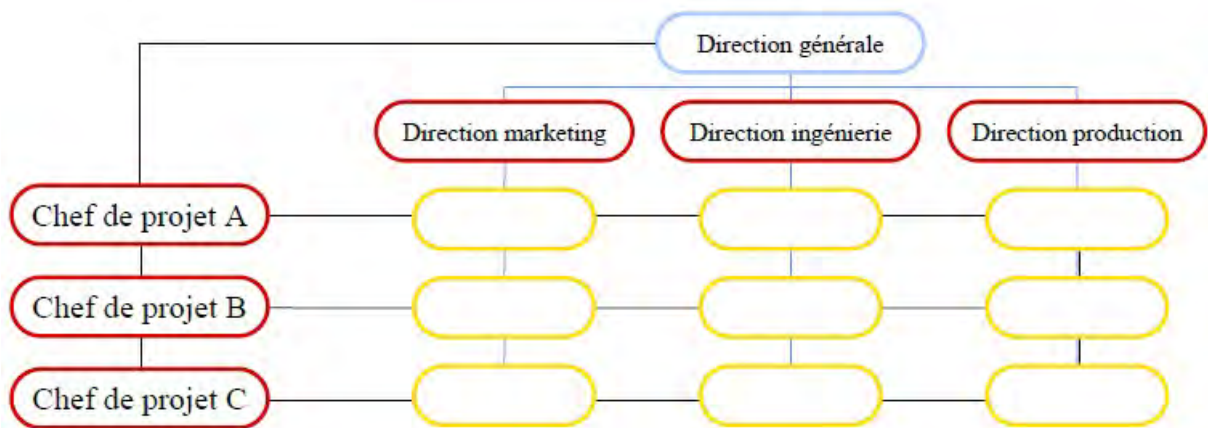
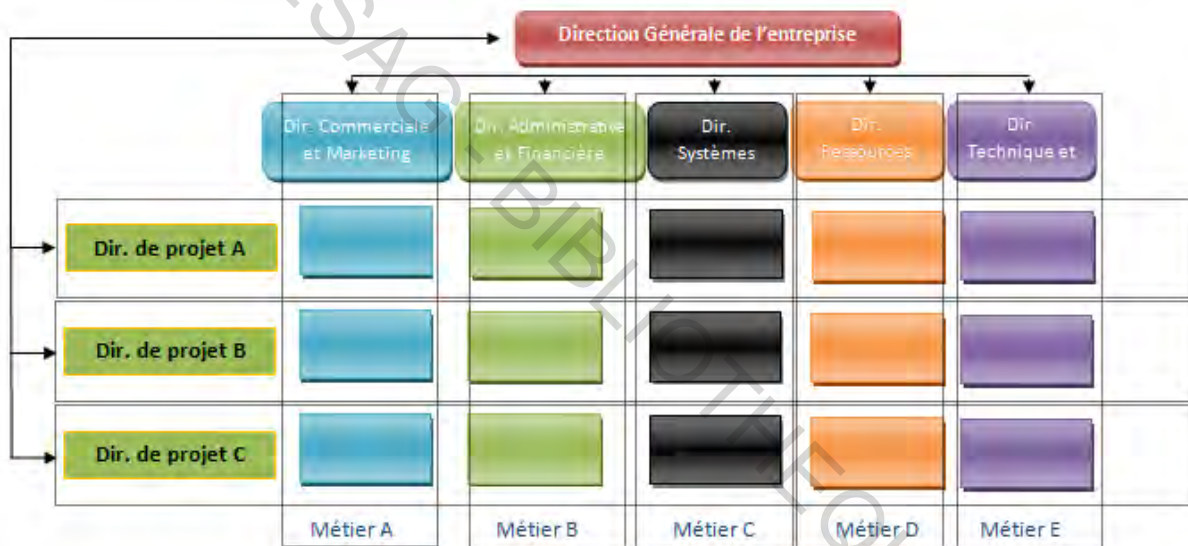


Fig. 5 :







**Tableau N°5 : INVESTISSEMENTS ET RENOUELEMENTS (en milliers de francs)**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	Durée	Annuité	Valeur résiduelle
<b>Local</b>				10 000										10 000
Mobilier de bureau	1 000			1 000		1 000		1 000		1 000		2	500	-
Logiciels de gestion	1 000						1 000					5	200	-
Ordinateur Gérant	300						300					5	60	-
Ordinateur Assistant n° 1			300					300				5	60	60
Ordinateurs stagiaires				400					400			5	80	160
Ordinateur bureau comptabilité					200					200		5	40	120
Ordinateur bureau affaires juridiques & RH					200					200		5	40	120
Ordinateur Assitant n°2					300					300		5	60	180
Imprimante all in 1+ stock d'encre	100						100					5	20	-
Videoprojecteur	300						300					5	60	-
Amenagement et décoration	700			700	700		700		700			2	350	-
Non valeurs	100											3	33,333	-
<b>Total immobilisations</b>	<b>3 500</b>		<b>300</b>	<b>12 100</b>	<b>700</b>	<b>1 700</b>	<b>1 700</b>	<b>2 000</b>	<b>400</b>	<b>2 400</b>				<b>10 640</b>

**Tableau N°6 : DEPENSES D'EXPLOITATION**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Frais de publicité	2 000 000	1 000 000	1 000 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000	500 000
Electricité, Eau + communication	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000	1 000 000
Salaires	3 840 000	6 840 000	9 000 000	15 000 000	26 400 000	26 400 000	34 800 000	34 800 000	43 200 000	43 200 000
Frais d'assurance	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000	780 000
Frais divers de gestion	1 000 000	2 000 000	3 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000	4 000 000
<b>Total dépenses d'exploitation</b>	<b>8 620 000</b>	<b>11 620 000</b>	<b>14 780 000</b>	<b>21 280 000</b>	<b>32 680 000</b>	<b>32 680 000</b>	<b>41 080 000</b>	<b>41 080 000</b>	<b>49 480 000</b>	<b>49 480 000</b>

**Tableau N°7 : CALCUL DU FONDS DE ROULEMENT**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4
Frais de publicité	1 000 000,00	500 000,00	500 000,00	250 000,00
Electricité + Eau + Internet +Téléphone	500 000,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
Salaires	1 920 000,00	3 420 000,00	4 500 000,00	7 500 000,00
Frais d'assurance	780 000,00	780 000,00	780 000,00	780 000,00
Frais divers de gestion	500 000,00	1 000 000,00	1 500 000,00	2 000 000,00
<b>Total besoins</b>	<b>4 700 000,00</b>	<b>6 200 000,00</b>	<b>7 780 000,00</b>	<b>11 030 000,00</b>
Crédit fournisseurs				
<b>Besoins nets en fonds de roulement</b>	<b>4 700 000,00</b>	<b>6 200 000,00</b>	<b>7 780 000,00</b>	<b>11 030 000,00</b>
Dotation FDR	4 700 000,00	1 500 000,00	1 580 000,00	3 250 000,00
Reprise FDR				11 030 000,00

**Tableau N°8 : ECHEANCIER DES FLUX FINANCIERS**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
S/T investissements et renouvellements	3 500 000		300 000	12 100 000	700 000	1 700 000	1 700 000	2 000 000	400 000	2 400 000	
Dotation en FDR		4 700 000	1 500 000	1 580 000	3 250 000						
S/T dépenses d'exploitations		8 620 000	11 620 000	14 780 000	21 280 000	32 680 000	32 680 000	41 080 000	41 080 000	49 480 000	49 480 000
<b>Total flux de sortie</b>	<b>3 500 000</b>	<b>13 320 000</b>	<b>13 420 000</b>	<b>28 460 000</b>	<b>25 230 000</b>	<b>34 380 000</b>	<b>34 380 000</b>	<b>43 080 000</b>	<b>41 480 000</b>	<b>51 880 000</b>	<b>49 480 000</b>
Chiffre d'affaire total		19 500 000	39 000 000	60 000 000	81 000 000	84 000 000	84 000 000	84 000 000	84 000 000	84 000 000	84 000 000
Reprise FDR											11 030 000
Valeur résiduelle											10 640 000
<b>Total recettes d'exploitation</b>	<b>-</b>	<b>19 500 000</b>	<b>39 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>81 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>105 670 000</b>
<b>Flux nets annuels</b>	<b>3 500 000</b>	<b>6 180 000</b>	<b>25 580 000</b>	<b>31 540 000</b>	<b>55 770 000</b>	<b>49 620 000</b>	<b>49 620 000</b>	<b>40 920 000</b>	<b>42 520 000</b>	<b>32 120 000</b>	<b>56 190 000</b>
<b>Flux nets annuels cumulés</b>	<b>- 3 500 000</b>	<b>2 680 000</b>	<b>28 260 000</b>	<b>59 800 000</b>	<b>115 570 000</b>	<b>165 190 000</b>	<b>214 810 000</b>	<b>255 730 000</b>	<b>298 250 000</b>	<b>330 370 000</b>	<b>386 560 000</b>

**Tableau N°9 : Calcul de la VAN et du TRI**

<b>VAN 1</b>	<b>19,43%</b>	<b>141 182 024,68</b>
<b>VAN 2</b>	<b>30%</b>	<b>92 755 295,99</b>
<b>TRI</b>		<b>325%</b>

**Tableau N°10 : Calcul du RUMI**

<b>Somme recettes d'exploitation</b>	<b>725 170 000,00</b>
<b>Somme dépenses d'exploitation</b>	<b>302 780 000,00</b>
<b>Somme des investissements</b>	<b>24 800 000,00</b>
<b>RUMI</b>	<b>17,03</b>

Chaque franc investi rapporte 17,03 XOF

**Tableau N°12 : Tableau de plan de financement**

Annuité	2 891 763,22
Cout du projet	14 530 000,00
Emprunt	10 171 000,00
Fonds propres	4 359 000,00
Taux d'intérêt	13%
Durée	6
Différé	1

**Tableau N°13 : Tableau de remboursement de l'emprunt**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6
Capital restant dû	10 171 000,00	10 171 000,00	8 601 466,78	6 827 894,24	4 823 757,27	2 559 082,50
Intérêt	1 322 230,00	1 322 230,00	1 118 190,68	887 626,25	627 088,45	332 680,72
Remboursement	-	1 569 533,22	1 773 572,54	2 004 136,97	2 264 674,78	2 559 082,50
Annuité	1 322 230,00	2 891 763,22	2 891 763,22	2 891 763,22	2 891 763,22	2 891 763,22

**Tableau N°11 : Tableau des amortissements (en milliers de francs)**

Rubriques	Année 0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Valeur résiduelle
		Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10	
Taux d'inflation		1,4%	2,1%	3,0%	3,9%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	4,8%	
Coefficient d'inflation		1,01	1,04	1,09	1,17	1,26	1,32	1,39	1,46	1,52	1,60	
Local	-	-	-	10 000	-	-	-	-	-	-	-	10 000
Mobilier de bureau	1 000	500	500	546,364	546,364	632,086	632,086	699,223	699,223	762,468	762,468	-
Logiciels de gestion	1 000	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	-
Ordinateur Gérant	300	60	60	60	60	60	79,491	79,491	79,491	79,491	79,491	-
Ordinateur Assistant n° 1	-	-	300									-
Ordinateurs stagiaires	-	-	-	437,091	437,091	437,091	437,091	437,091	582,037	582,037	582,037	1 164,073
Ordinateur bureau comptabilité	-	-	-	-	233,073	233,073	233,073	233,073	233,073	304,987	304,987	914,961
Ordinateur bureau juriste & RH	-	-	-	-	233,073	233,073	233,073	233,073	233,073	304,987	304,987	914,961
Ordinateur Assitant n°2	-	-	-	-	349,610	349,610	349,610	349,610	349,610	457,481	457,481	1 372,442
Imprimante all in 1+ stock d'encre	100	20	20	20	20	20	26,497	26,497	26,497	26,497	26,497	-
Videoprojecteur	300	60	60	60	60	60	79,491	79,491	79,491	79,491	79,491	-
Amenagement et décoration	700	350	350	382,454	382,454	442,460	442,460	485,956	485,956	533,727	533,727	-
Non valeurs	100	33,333	33,333	33,333								-
Dotation aux amortissements	3 500	1223,333	1523,333	11739,242	2521,665	2667,394	2712,873	2818,505	2963,451	3331,166	3331,166	14 366,438

**Tableau N°14 : Compte du résultat prévisionnel**

Rubriques	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
<b>C.A total</b>	<b>19 500 000</b>	<b>39 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>81 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>
<b>Matières</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Marge brute sur matières</b>	<b>19 500 000</b>	<b>39 000 000</b>	<b>60 000 000</b>	<b>81 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>	<b>84 000 000</b>
<b>Frais de publicité</b>	<b>2 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>	<b>500 000</b>
<b>Frais d'assurance</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>	<b>780 000</b>
<b>Electricité Eau + communication</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>	<b>1 000 000</b>
<b>Frais divers de gestion</b>	<b>1 000 000</b>	<b>2 000 000</b>	<b>3 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>	<b>4 000 000</b>
<b>Valeurs ajoutées</b>	<b>14 720 000</b>	<b>34 220 000</b>	<b>54 220 000</b>	<b>74 720 000</b>	<b>77 720 000</b>	<b>77 720 000</b>	<b>77 720 000</b>	<b>77 720 000</b>	<b>77 720 000</b>	<b>77 720 000</b>
<b>Salaires</b>	<b>3 840 000</b>	<b>6 840 000</b>	<b>9 000 000</b>	<b>15 000 000</b>	<b>26 400 000</b>	<b>26 400 000</b>	<b>34 800 000</b>	<b>34 800 000</b>	<b>43 200 000</b>	<b>43 200 000</b>
<b>EBE monnaie constante</b>	<b>10 880 000</b>	<b>27 380 000</b>	<b>45 220 000</b>	<b>59 720 000</b>	<b>51 320 000</b>	<b>51 320 000</b>	<b>42 920 000</b>	<b>42 920 000</b>	<b>34 520 000</b>	<b>34 520 000</b>
<b>Coef. d'inflation</b>	<b>1,01</b>	<b>1,04</b>	<b>1,09</b>	<b>1,17</b>	<b>1,26</b>	<b>1,32</b>	<b>1,39</b>	<b>1,46</b>	<b>1,52</b>	<b>1,60</b>
<b>EBE monnaie courante</b>	<b>11 032 320</b>	<b>28 542 034,58</b>	<b>49 413 114,94</b>	<b>69 595 633</b>	<b>64 877 343,83</b>	<b>67 991 456,33</b>	<b>59 592 100,24</b>	<b>62 452 521,06</b>	<b>52 640 781,83</b>	<b>55 167 539,36</b>
<b>Dotation aux amortissements</b>	<b>1 223 333,33</b>	<b>1 523 333,33</b>	<b>11 739 242,08</b>	<b>2 521 664,66</b>	<b>2 667 393,52</b>	<b>2 712 872,94</b>	<b>2 818 505,19</b>	<b>2 963 450,94</b>	<b>3 331 166,36</b>	<b>3 331 166,36</b>
<b>Résultat d'exploitation</b>	<b>9 808 986,67</b>	<b>27 018 701,25</b>	<b>37 673 872,86</b>	<b>67 073 968,34</b>	<b>62 209 950,31</b>	<b>65 278 583,39</b>	<b>56 773 595,05</b>	<b>59 489 070,12</b>	<b>49 309 615,47</b>	<b>51 836 372,99</b>
<b>Intérêt</b>	<b>1 322 230</b>	<b>1 322 230</b>	<b>1 118 190,68</b>	<b>887 626,25</b>	<b>627 088,45</b>	<b>332 680,72</b>	-	-	-	-
<b>Résultat AO</b>	<b>8 486 756,67</b>	<b>25 696 471,25</b>	<b>36 555 682,18</b>	<b>66 186 342,09</b>	<b>61 582 861,86</b>	<b>64 945 902,67</b>	<b>56 773 595,05</b>	<b>59 489 070,12</b>	<b>49 309 615,47</b>	<b>51 836 372,99</b>
<b>Impôt sur le résultat</b>	<b>2 121 689,17</b>	<b>6 424 117,81</b>	<b>9 138 920,54</b>	<b>23 165 219,73</b>	<b>21 554 001,65</b>	<b>22 731 065,93</b>	<b>19 870 758,27</b>	<b>20 821 174,54</b>	<b>17 258 365,41</b>	<b>18 142 730,55</b>
<b>Résultat net</b>	<b>6 365 067,50</b>	<b>19 272 353,44</b>	<b>27 416 761,63</b>	<b>43 021 122,36</b>	<b>40 028 860,21</b>	<b>42 214 836,73</b>	<b>36 902 836,78</b>	<b>38 667 895,58</b>	<b>32 051 250,05</b>	<b>33 693 642,45</b>
<b>Amortissements</b>	<b>1 223 333,33</b>	<b>1 523 333,33</b>	<b>11 739 242,08</b>	<b>2 521 664,66</b>	<b>2 667 393,52</b>	<b>2 712 872,94</b>	<b>2 818 505,19</b>	<b>2 963 450,94</b>	<b>3 331 166,36</b>	<b>3 331 166,36</b>
<b>CAF</b>	<b>7 588 400,83</b>	<b>20 795 686,77</b>	<b>39 156 003,71</b>	<b>45 542 787,02</b>	<b>42 696 253,73</b>	<b>44 927 709,68</b>	<b>39 721 341,98</b>	<b>41 631 346,51</b>	<b>35 382 416,42</b>	<b>37 024 808,81</b>

**Tableau N°15 : Tableau des ressources et emplois**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
CAF		7 588 400,83	20795686,77	39 156003,71	45 542787,02	42 696253,73	44 927709,68	39 721341,98	41 631346,51	35382416,42	37 024 808,81
Emprunt	10 171 000										
Fonds propres	4 359 000										
Reprise FDR											11 030 000
Valeur résiduelle											10 640 000
S/Total ressources	14 530 000	7 588400,83	20795686,77	39 156003,71	45 542787,02	42 696253,73	44 927709,68	39 721341,98	41 631346,51	35382416,42	58 694808,81
Immobilisations	3 500 000		300 000	12 100 000	700 000	1 700 000	1 700 000	2 000 000	400 000	2 400 000	
Dotation en FDR		4 700 000	1 500 000	1 580 000	3 250 000						
Remboursement			1 569 533,22	1 773 572,54	2 004 136,97	2 264 674,78	2 559 082,50				
Dividendes		1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700
S/Total emplois	3 500 000	6 007 700	4 677 233,22	16 761 272,54	7 261 836,97	5 272 374,78	5 566 782,50	3 307 700	1 707 700	3 707 700	1 307 700
Soldes annuels trésor	11 030000	1 580 700,83	16 118453,55	22 394731,18	38 280 950,05	37 423 878,96	39 360 927,18	36 413 641,98	39 923 646,51	31 674 716,42	57 387 108,81
Soldes annuels cumulés	11 030000	12 610700,83	28 729154,38	51 123885,56	89 404 835,61	126 828 714,57	166 189 641,75	202 603 283,72	242 526 930,24	274 201 646,65	331 588 755,46
Trésorerie debut année		11 030 000	12 610700,83	28 729154,38	51 123 885,56	89 404 835,61	126 828 714,57	166 189 641,75	202 603 283,72	242 526 930,24	274 201 646,65
Trésorerie fin d'année	11 030000	12 610700,83	28 729154,38	51 123885,56	89 404 835,61	126 828 714,57	166 189 641,75	202 603 283,72	242 526 930,24	274 201 646,65	331 588 755,46

**Tableau N°16 : Rentabilité pour les actionnaires**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Fonds propres	4 359 000										
Dividendes		1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700
Solde final de trésorerie											331 588 755,46
Flux actionnaires	- 4 359 000	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	1 307 700	332 896 455,46
Flux actionnaires cumulés	- 4 359 000	- 3 051 300	- 1 743 600	- 435 900	871 800,00	2 179 500	3 487 200	4 794 900	6 102 600	7 410 300	340 306 755,46
VAN	57 420 766,98										
TRI	64%										

**Tableau N°17 : Rentabilité pour les actionnaires**

Rubriques	Année 0	Année 1	Année 2	Année 3	Année 4	Année 5	Année 6	Année 7	Année 8	Année 9	Année 10
Flux nets annuels	- 3 500 000	6 180 000	25 580 000	31 540 000	55 770 000	49 620 000	49 620 000	40 920 000	42 520 000	32 120 000	56 190 000
Impot		1 545 000	6 395 000	7 885 000	19 519 500	17 367 000	17 367 000	14 322 000	14 882 000	11 242 000	19 666 500
Flux des capitaux investis	- 3 500 000	4 635 000	19 185 000	23 655 000	36 250 500	32 253 000	32 253 000	26 598 000	27 638 000	20 878 000	36 523 500
VAN	94 706 054,04										
TRI	263%										

**Tableau N°18 : Pénalisation de la VAN par la réduction de la durée du projet**

Année	1	2	3	4	5
CF	6 180 000	25 580 000	31 540 000	55 770 000	49 620 000
CF actualisé	5 174 795,90	17 935 357,60	18 517 226,51	27 416 981,86	20 425 867,49

VAN 58 176 576,52 XOF

En pénalisant la VAN, le projet demeure toujours rentable.

Le niveau de risque est faible

**Tableau N°19 : Pénalisation de la VAN par l'ajustement du flux monétaire**

Année	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
taux de réajustement	90%	80%	70%	60%	50%	40%	30%	20%	10%	10%
CF	5 562 000	20 464 000	22 078 000	33 462 000	24 810 000	19 848 000	12 276 000	8 504 000	3 212 000	5 619 000
CF actualisé	4 657 316,31	14 348 286,08	12 962 058,56	16 450 189,11	10 212 933,75	6 841 404,23	3 543 154,82	2 055 233,89	650 007,38	952 152,54

VAN 50 667 412,51 XOF

En pénalisant la VAN, le projet demeure toujours rentable.

Le niveau de risque est faible

**Tableau N°20 : Pénalisation de la VAN par l'ajustement du taux d'actualisation**

Année	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
CF	6 180 000	25 580 000	31 540 000	55 770 000	49 620 000	49 620 000	40 920 000	42 520 000	32 120 000	56 190 000
CF actualisé	4 966 847,50	16 522 860,69	16 373 395,06	23 268 588,90	16 638 666,34	13 372 446,33	8 863 027,14	7 401 709,92	4 493 727,07	6 318 042,43

VAN 71 226 870,67 XOF

En pénalisant la VAN, le projet demeure toujours rentable.

Le niveau de risque est faible

**Tableau N°21 : Scénario Médian**

Rubriques	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10
Chiffre d'affaire total	15 712 125	31 424 250	48 345 000	65 265 750	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000
Coûts variables	4 777 000	4 777 000	5 971 250	6 568 375	6 568 375,00	6 568 375,00	6 568 375,00	6 568 375,00	6 568 375,00	6 568 375,00
Coûts fixes	3 840 000	6 840 000	9 000 000	15 000 000	26 400 000	26 400 000	34 800 000	34 800 000	43 200 000	43 200 000
Cash-flow	7 095 125	19 807 250	33 373 750	43 697 375	34 714 625	34 714 625	26 314 625	26 314 625	17 914 625	17 914 625
Cash-flow actualisés	5 941 071,80	13 887 807,34	19 593 826,52	21 481 982,03	14 290 131,60	11 965 779,03	7 595 046,48	6 359 678,86	3 625 354,44	3 035 674,64

VAN 93 246 352,73

**Tableau N°22 : Scénario pessimiste**

Rubriques	An 1	An 2	An 3	An 4	An 5	An 6	An 7	An 8	An 9	An 10
Chiffre d'affaire total	15 712 125	31 424 250	48 345 000	65 265 750	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000	67 683 000
Coûts variables	4 777 000	4 777 000	5 971 250	6 568 375	6 568 375	6 568 375	6 568 375	6 568 375,00	6 568 375	6 568 375
Coûts fixes	4 585 920	8 168 670	10 748 250	17 913 750	31 528 200	31 528 200	41 559 900	41 559 900	51 591 600	51 591 600
Cash-flow	6 349 205	18 478 580	31 625 500	40 783 625	29 586 425	29 586 425	19 554 725	19 554 725	9 523 025	9 523 025
Cash-flow actualisés	5 316 478,96	12 956 213,46	18 567 423,81	20 049 559,02	12 179 129,31	10 198 140,52	5 643 973,46	4 725 956,43	1 927 159,56	1 613 698,61

VAN 78 647 733,15